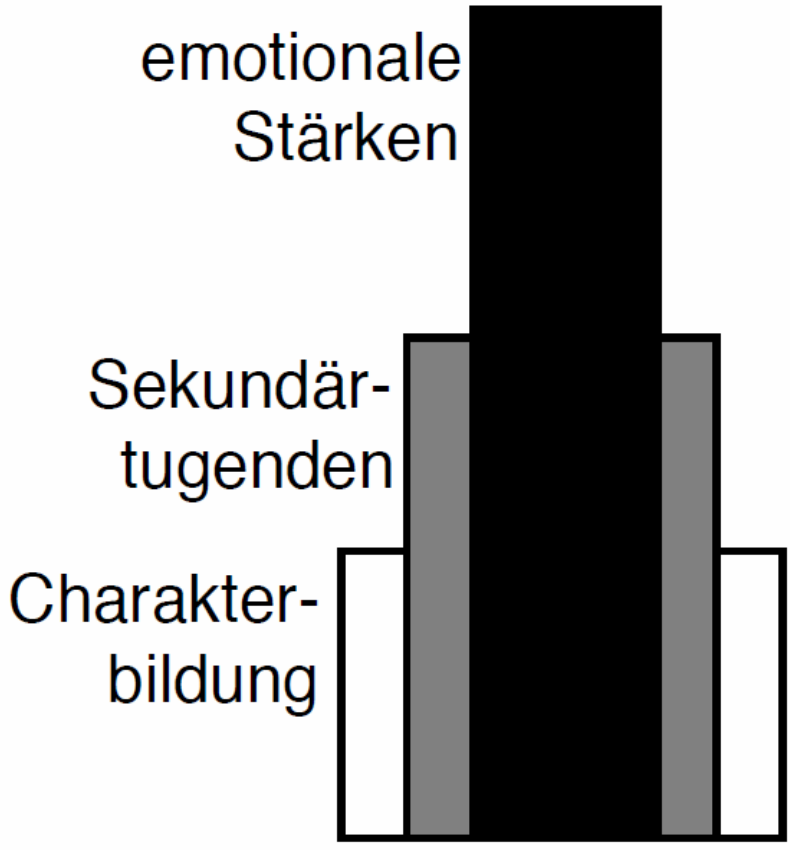
Yann Seyrer
Werke Band 4

Meßbare Stärken von Spitzenleistern



Die deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme
Meßbare Stärken von Spitzenleistern, Werke Band 4 / Yann Seyrer
epubli GmbH. – Berlin. 2015
ISBN 978-3-7375-6821-0

Impressum
Umschlag und Satz: Yann Seyrer, Berlin
Druck und Verlag: epubli GmbH, Berlin, www.epubli.de
Copyright: © 2015 Dr.Yann Seyrer
ISBN 978-3-7375-6821-0

Dieses Buch widme ich meinem Interviewpartner Werner H.
Bei der Auswertung dieses offenen Interviews schlug zum
ersten Mal meine Formel „Führungsstärke“ an.

Vorwort des Herausgebers zu den Gesammelten Werken Band IV

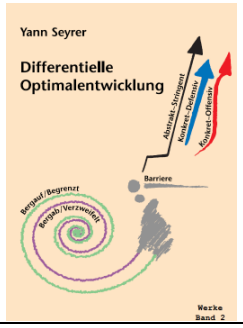
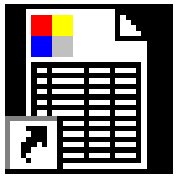
Dieses Manuskript stellte ich vor zwölf Jahren fertig. Ich veröffentlichte es damals nicht, weil ich mein geistiges Eigentum in Deutschland schlecht geschützt fand. Im Gegensatz zu den USA ist Software in Deutschland nicht patentierbar. Geistiger Diebstahl ist hier erlaubt, legal und von der Öffentlichkeit abgesegnet. Ich zog daraus die Konsequenz, den Quellcode und die Formeln meiner Führungsmatrix (2003) nicht vollständig zu veröffentlichen. Und damit war ich und bin ich gut beraten. Die Gesetzeslage ist unverändert. Bis heute hat sich kein anderer Wissenschaftler an ein solches Vorhaben herangewagt.

Mein Buch „Meßbare Stärken von Spitzenleistern" (2003/2015) schließt an den Gefühlsspiegel von 2003 an und ihm wird noch in diesem Jahrzehnt die Führungsmatrix folgen; einen Vorgeschmack auf Letztere geben die Stärkenberichte im Anhang. Wann ich meine persönlichkeitspsychologische Trilogie vollständig veröffentlichen werde, hängt von meiner persönlich verfügbaren Arbeitszeit ab. Denn bis heute habe ich alle meine Forschungsprojekte durch mein Arbeitseinkommen finanziert. Weitere Forschung beabsichtige ich nicht. Die Veröffentlichung meiner abgeschlossenen Forschungsprojekte wird mich noch auf Jahre hin auslasten.

Für die Popularisierung meiner Forschungsergebnisse möchte ich Geld einwerben. Dazu frage ich nicht bei staatlichen Geldgebern an, sondern ich akquiriere ausschließlich private Gelder, um meine Methodologie, meine Theorie und meine Software unters Volk zu bringen. Um einen Anreiz dafür zu schaffen, veröffentliche ich hiermit die „Meßbare(n) Stärken von Spitzenleistern". Ich rechne mir für mein Stipendium in der demokratischen Schweiz und den freiheitlichen USA Chancen aus. Der Antrag folgt umseitig.

Berlin, den 27. September 2015

Yann Seyrer

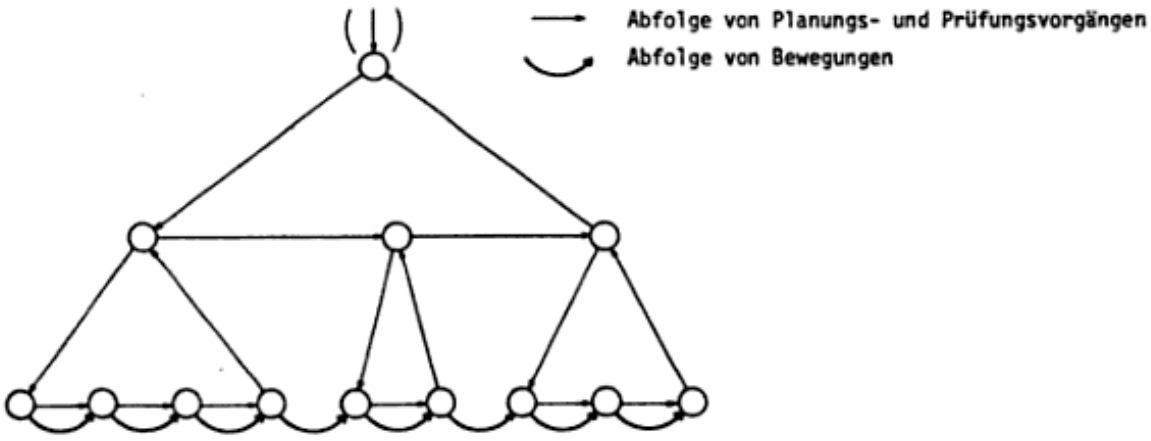
Gewidmet George Mason, einem der amerikanischen Gründungsväter	**Dedication to George Mason, one of the Founding Fathers of the United States**
„Gemäß ihrer Natur sind alle Menschen gleichermaßen frei und *selbständig* und haben bestimmte angeborene Rechte, wenn sie in einen gesellschaftsfähigen Status gelangen; und zwar genießen sie das Recht auf Leben und Freiheit, und dieses steht in Verbindung mit den Mitteln, *Eigentum* zu erwerben und es zu *besitzen* und nach *Glück* zu *streben* und es zu erlangen“, schrieb George Mason, der *führende* Autor der Virginia Declaration of Rights von 1776, die wiederum die amerikanische *Unabhängigkeits*erklärung beeinflußte. „In Amerika feiern wir unsere *Selbständigkeit* gegenüber dem Staat, nicht unsere Abhängigkeit von ihm“ (Scott Walker 2015).	“That all men are by nature equally free and *independent* and have certain inherent rights, (...) when they enter into a state of society (...); namely, the enjoyment of life and liberty, with the means of acquiring and *possessing property*, and *pursuing* and obtaining *happiness*”, wrote George Mason as the *leading* author of the Virginia Declaration of Rights (1776). It influenced the United States Declaration of *Independence*. “In America we celebrate our *independence* from the government, not our dependence on it”, Scott Walker, the 45th Governor of Wisconsin, said in June of 2015.
Anschreiben	**Correspondence**
Ich bewerbe mich bei Ihnen um eine finanzielle Unterstützung für die Verbreitung meiner *Methodologie* der Natürlichen Daten (ND), meiner *Theorie* der Differentiellen Optimalentwicklung (DOE) und meiner daraus abgeleiteten *Software* Führungsmatrix (FX).	I am applying to you for funding for the dissemination of my *methodology* of Natural Data (ND), of my *theory* of Optimal Differential Development (ODD) and of my *software* Leadership Matrix (LM) to be derived from it.
	 Führungsmatrix
Einleitung	**Introduction**
Abhängigkeit (1986) ist ***das*** Leitsymptom unserer etatistischen Epoche (2012 c, S. III; 2013). Individuelle Freiheit beginnt mit Selbständigkeit. Die Ausprägung der Persönlichkeitseigenschaft *Selbständigkeit* setzt die Überwindung *körperlicher* (z.B. Entzugssymptome beim Heroin- oder Nikotinentzug), *sozialer* (z.B. von einer subkulturellen Clique, einem Sozialarbeiter oder einem etatistischen Politiker) und *psychischer* (z.B. Suchtverlangen nach Heroin, Nikotin, staatlicher Hilfe oder Subvention) Abhängigkeit voraus. Persönlichkeitsentwicklung beginnt mit einer *selbständig* getroffenen, „***richtigen*** Entscheidung“ (1997, S. 32f.; 1986 Kap. I und II) und gipfelt idealiter in der kombinierten *Führungsstärke* eines Steve Jobs (ideal ausgeprägter	Dependence (1986) is ***the*** major symptom of our statist epoch (2012 c, p. III; 2013). Individual freedom begins with personal independence. The development of the trait *independence* presupposes overcoming the *physical* (e.g. withdrawal symptoms from heroin or nicotine), *social* (e.g. on sub-cultural peirs, clique, a social worker or a statist politician) and *psychic* (e.g. craving for heroin, nicotine, governmental financial aid or subsidy) dependence. Personality development begins with an *independently* made “***right*** decision” (1997, p.32f.; 1986 chapter I and II, decision-making ability I and II). Personality development idealiter culminates in the combined *leadership strength* of a Steve Jobs (ideal

Strategiekompetenzindex), eines Bill Gates (ideal ausgeprägte führungsbezogene Rollenflexibilität) und eines Hasso Plattners (ideal ausgeprägter Entscheidungsfähigkeitsindex und Innovationskraftindex).	strategic competency index), of a Bill Gates (ideal leadership related role flexibility) and of a Hasso Plattner (ideal decision-making ability index and ideal innovation strength index).
Ich kann die ND, die DOE und die FX mit ihrer finanziellen Hilfe - durch Vorträge in den USA popularisieren - meine fünf Bücher (1986, 1997, 2003, 2011, 2015) zur FX und die aus der DOE abgeleitete Software selbst ins Englische übersetzen lassen und - sie potentiellen Anwendern unter unternehmerischen Führungskräften vorstellen.	With your financial support I can - give lectures to popularize the ND, the ODD and the LM in the USA - translate into English my five books (1986, 1997, 2003, 2011, 2015) related to the LM and the software to be derived from the ODD theory and - present it to potential early adopters among entrepreneurial leaders.
Die DOE und die FX waren immer und sind bis heute privat finanzierte und vom Staat vollkommen *unabhängige* Forschung. Die FX entspringt der psychologischen Theorie der DOE und ihrer mathematischen Modellierung seit 1986; sie bewährt sich seit 1997 als Software. Die FX - ist eine ***radikale*** technische Erfindung und Innovation im Rahmen der freien Marktwirtschaft (2013; Mises 1949). - stärkt eine individualistische Auffassung von Freiheit und ein Menschenbild, das ***jedem*** Individuum ***vom Grundsatz her*** eine *gewisse* Kontrolle über seine selbständige Lebensführung und eine *potentiell* kraftvolle Identität (1986) zuspricht. - genügt rigorosen wissenschaftlichen Kriterien, weil sie sich für den einzelfallbezogenen persönlichen und beruflichen Erfolg (und Scheitern) als ***prognosefähig*** erwies (1997, 2003) und bis heute erweist. Langfristige Vorhersagbarkeit ermöglicht es, Unternehmen Einfluß auf ihre Zukunft zu nehmen. - dient bei allen Projekten, bei denen sie eingesetzt wird, der Durchsetzung des ***Stärkenprinzips*** (Peter F. Drucker: „Stärken zählen“), das der Verschiedenartigkeit der Menschen am besten gerecht wird, weil eine objektiv gemessene Stärke+ sowohl ihrem Träger, der sie oft für selbstverständlich anstatt für wesenseigen hält, als auch dem Unternehmen, das sie einsetzen will, nützt (2003, 2015). - ist ein anti-etatitisches und pro-kapitalistisches Werkzeug, weil es eine Methode ist, die ***unternehmerische*** Führungsstärke fördert (www.kraft5.com).	The ODD and the LM are a piece of privately financed research that has always been and is to this day totally *independent* from governments′ money. The LM originates in the psychological theory of ODD and its mathematical modelling since 1986; it has proven itself as software since 1997. The LM - is a ***radical*** technical invention and innovation in the frame-work of the free market economy (2013; Mises 1949). - strengthens the individualistic view of freedom and the belief in the idea of man, that ***fundamentally*** credits ***every*** person with *some* control of its independent conduct of life and a *potentially* powerful identity (1986). - complies with the rigor of science, because it enabled (1997, 2003) and still enables single case related ***valid predictions*** of personal and occupational success (and failure). Long-term predictability enables enterprises to shape their future. - applies the ***strengths principle*** (Peter F. Drucker: “strengths count”) to practice on all its projects; the strengths principle is the optimal solution to do justice to the diverseness of men, because a objectively measured strength+ is useful for both the bearer itself, who takes it often for granted rather than as his own quintessence and the enterprise deploying it (2003, 2015). - is a pro-limited government and pro-capitalist tool, because it is a method fostering ***entrepreneurial*** leadership strength (www.kraft5.com).

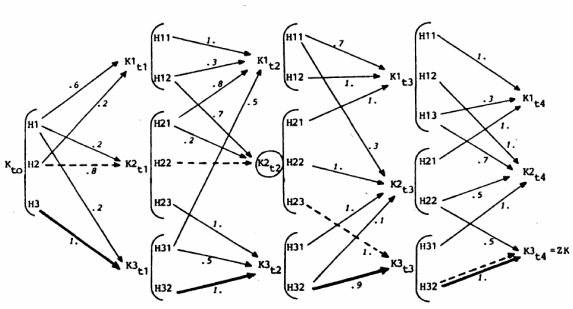
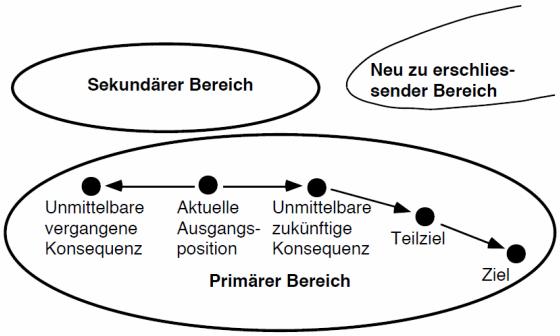
Einige Definitionen aus der Theorie der Differentiellen Optimalentwicklung	**A Few Definitions from the Theory of Optimal Differential Development**
Allmachtsstreben *und* Todesangst (2011, S. 29f S.96) verunmöglichen Kontrolle; individuelle Kontrolle wird nur zwischen Allem = 1 *und* Nichts = 0 erreicht (Oesterreich 1981, S. 99 *und* 319). Das Streben nach Kontrolle des eigenen Lebens ist das einzige höchste und grundlegendste menschliche Streben (1997, S.7). *„Kontrollstreben* besteht in dem Streben nach Erhaltung und Ausweitung der *Kontrolle* und *Kontrollkompetenz"* definierte Oesterreich 1981. Unser Verbum „kontrollstreben" ist eine davon abgeleitete Wortschöpfung: ich kontrollstrebe, du kontrollstrebst, er kontrollstrebt …	The striving for omnipotence *and* the angst of death (agony) (2011, p.29f., 96) disable control; personal control is only achieved in between All = 1 *and* None = 0 (Oesterreich 1981, p. 99 *and* 319). The pursuit of control of one's own life is the sole highest and most fundamental human striving (1997, p.7). The pursuit of control = The controlstriving. "*Controlstriving* consists in striving for maintenance and increase of *control* and *control competency*" defined Oesterreich in 1981. Our verb "to controlstrive" is a therefrom derived neologism: I controlstrive, you controlstrive, he controlstrives ...
Der Satz „Das Individuum zeichnet sich durch Kontrollstreben nach Wert aus" ist gleichbedeutend mit dem Satz „Das Individuum kontrollstrebt nach Wert" (1997); es strebt demzufolge nach konservativer+ Aufrechterhaltung und progressiver+ Ausweitung *wert*voller Kontrolle und *wert*voller Kontrollkompetenz.	The phrase "Every person is characterized by the striving for control of value" is a synonym for: "The person controlstrives for value" (1997). Hence she or he strives for conservative+ maintenance and progressive+ increase of *valu*able control and of *valu*able control competency.
Frage: Warum sprechen wir nicht einfach vom „Streben nach Wert"? Antwort: Weil es *nicht* ein zwingend unbewußtes triebhaftes (vgl. meine aus drei mit der LM meßbaren Trieben bestehende Triebtheorie, die einen aufwärts, einen nach vorne und einen auf das Neue gerichteten Trieb umfaßt), sondern ein entkürzbares, bewußtseinsfähiges, auf Kontrolle gerichtetes und vor allem ein kontrolliertes psychisches Geschehen ist.	Question: Why do we not simply say „Striving for value"? Answer: Because psychic events are *not* compulsory unconscious libidinous and instinctive – see my drive theory which contains three by the LM measurable drives: an upward, a forward-facing and one toward the new. Instead, the events can be de-automatized, can be made apparent to the conscious mind, are directed at control and above all, are controlled.
Jegliches menschliches *Handeln* (z.B. steuerpflichtig arbeiten; Sex mit seiner Ehefrau, bzw. seinem Ehemann haben; ein Mahl genießen) ist immer vom Kontrollstreben nach Wert beseelt. Dieses Prinzip und Axiom prägt die gesamte Theorie der DOE (siehe oben).	All kind of human *action* (e.g. working and paying tax; having sex with his male or her female spouse; enjoying a meal) is always animated by the controlstriving for value. This principle and axiom shapes the entire theory of ODD (see above).
Jedes Individuum kontrollstrebt nach *subjektivem* (z.B. Selbst- und Fremdliebe) und *objektivem* (z.B. Eigenem, Eigentum und Geld) Wert (1997, S.7); „objektiv" meine ich im Sinne von Ayn Rands Objektivismus und Rainer Oesterreichs Handlungsfeld als objektivem Modell (1981, S.44f.). Meine Dichotomie subjektiv versus objektiv greift die Freud'sche auf, nach der das Lustprinzip durch das Realitätsprinzip in Schach gehalten wird (1986, S. 272f.).	Every person controlstrives for *subjective* (e.g. Self-love and love of other persons) and *objective* (e.g. belongings, property and money) value (1997, p.7) – within Ayn Rand's definition of objective and Rainer Oesterreich's action field as an objective model (1981, p.44f.). Our dichotomy of objective versus subjective ties in with Freud's reality principle that is necessary to keep with the pleasure principle in check (1986, p. 272f.).
Die Theorie der ***DOE*** ist eine (mathematisch-) psychologische Theorie, in deren Mittelpunkt	The theory of ***ODD*** is a (mathematical) psychological theory centered around the

steht, ob und wie das Individuum sein Leben ***kontrolliert***. „Das Oesterreichsche Konzept der Kontrolle im Handeln betrifft das Verhältnis zwischen einem ***zielgerichtet*** Handelnden *und* Ereignissen in einer ***objektiven*** Situation, in der der Handelnde handelt. *Kontrolle* bezieht sich darauf, in welchem Maß das vom Handelnden zielgerichtet angestrebte Ereignis von seinen Handlungen abhängig (oder unabhängig) ist. Der Handelnde verfügt über eine *Kontrollkompetenz,* die bestimmt ist durch seine Kenntnisse über die Abhängigkeit der angestrebten Ereignisse von seinen eigenen Handlungen“ (Wikipedia: Kontrolle). „Wichtig ist noch die Unterscheidung von (objektiv gemessener) Kompetenz und (subjektiv verbalisierter) Kompetenzmeinung, die übereinstimmen oder sich widersprechen können. Aus der Sicht erfolgreicher Lebensführung zählen besonders die habitualisierten Kompetenzen einer Persönlichkeit, die ihre Stärken ausmachen; Letztere lassen sich mit psychologischen Testverfahren wie der Führungsmatrix messen. … Unter epistemischer Kompetenz versteht Dietrich Dörner das Wissen eines Individuums über einen ***vorhandenen*** Realitätsausschnitt, während er als heuristische Kompetenz dessen Zutrauen hinsichtlich eines ***neu*** zu findenden oder ***neu*** zu konstruierenden Wegs zum Ziel definiert“ (Wikipedia: Kompetenz). Diese hierarchisch-sequentielle Handlungsregulationstheorie (siehe unten) kulminiert in ihrem wichtigsten Gegenstand: der ***Führungsstärke*** (2003) im Sinne einer (Entscheidungs- und Handlungs-) Kompetenz und einer Persönlichkeitseigenschaft.	nucleus, whether and how each person ***controls*** his or her life. “Oesterreich's concept of the control in the action concerns the relationship between a ***goal-directed*** agent *and* events in an ***objective*** situation in which the agent is acting. *Control* refers to the extent to which the (by the goal-directed agent targeted) event is dependent on (or independent from) his actions. The agent possesses a *control competency* that is determined by his knowledge about the dependence of the target events on his own actions” (cf. The entry “Control” in the German Wikipedia). “Something else important is the distinction between the (objectively measured) competency and (subjectively verbalised) belief in competency, which can chime with each other or be conflicting. From the perspective of a successful conduct of life especially count the habitualised competencies of a personality which constitute her strengths. The latter can be measured by means of a psychological test such as the Leadership Matrix. ... Dietrich Dörner defines the epistemic competency as the knowledge of a person about a piece of ***existing*** reality, whereas the heuristic competency is the confidence related to the ***newly*** to be found or ***newly*** to be constructed way to the goal (cf. the entry “Competency” in the German Wikipedia). This hierarchical-sequential action regulation theory culminates in its most important subject – ***leadership strength*** (2003) as a competency (decision making and optimal regulation of action) and a trait.

Modell der Handlungsregulation, nach Volpert (1975, S. 134)



„objektiv“ im Sinne von real existierend, unabhängig von seinem oder ihrem Bewußtsein	“objective” in the sense of existing independently of his or her consciousness

Objektiv existierendes Handlungsfeld Objectively Existing Action Field	Subjektiv widergespiegeltes Handlungsbereichssystem Subjectively Mirrored Action Domain System
Handlungsfeld nach Oesterreich (1981)  Handlungsfeld mit einer Konsequenz, deren Effizienz-Divergenz 1 beträgt ($K2_{t2}$).	Seyrer 1997, S. 80; 1986, S. 19 
Hier geht es *nicht* um die staatlich subventionierte Akademia, sondern um unabhängige Wissenschaft (2011). Die DOE *ist* eine pro-kapitalistische Psychologie, weil das Individuum nur unter den Bedingungen einer freien Marktwirtschaft und von ***patriotischen*** Bürgern kontrollierter und begrenzter staatlicher Macht selbst effektiv und effizient kontrollstreben – d.h. *erfolgreich nach Glück und Erfolg streben* – kann. „Persönliche Entwickeltheit und persönlichen Erfolg" (2003) *selbständiger* (1986 Kap. I, II und III) Persönlichkeiten gibt es nur in einer freien und grundgesetztreuen Gesellschaft, nicht aber in einer etatistischen Gesellschaft, weil das Eigeninteresse verselbständigter Politiker und Beamter in Verbindung mit ihrer verführerischen Hilfe unentwegt die *Abhängigkeit* der Bürger *vom Staat* sowohl durch höhere Schulden (z.B. EZB kauft Staatsanleihen), Steuern und Gebühren als auch durch seine Niedrigzinspolitik organisiert und neu herstellt (2013; Adam Smith: Wohlstand der Nationen 1776; Ludwig van Mises 1949; James M. Buchanan 1975: Die Grenzen der Freiheit zwischen Anarchie und der Allmacht des Staates).	It's *not* about academia that is governmentally subsidized. It's all about the rigor of independent science (2011). The ODD *is* a pro-capitalist psychology, because a person can only under the conditions of a free market economy and a limited, by the controlling ***patriotic*** citizens, government effectively and efficiently controlstrive – i.e. *successfully striving for happiness and success*. The „Personal Development and Personal Success" (2003) of *independent* (1986 chapter I, II and III) personalities presupposes a free and constitutional society; by contrast a statist society deprives them of both, because the politicians′ and bureaucrats′ self-interest in conjunction with their seductive help is unswervingly (re-)establishing the *dependence* of the citizens *on the state* both via higher debts (e.g. FED buys government bonds), taxes or dues and via its policy of lowering interest rates (2013; Adam Smith, The Wealth of Nations 1776; Ludwig van Mises, Human Action 1949; James M. Buchanan 1975, The Limits of Liberty between Anarchy and Leviathan).
Die selbständigen und kraftvollen Persönlichkeiten Ludwig Erhard und Lucius Clay (Seyrer: Ludwig Erhard als Psychologe 2012 b) führten Deutschland in die Freiheit. In ihren Rollen als deutscher Wirtschaftsminister und als amerikanischer Hochkommissar konzipierten und verwirklichten Erhard und Clay die Deutsche Mark und bewiesen damit, daß zwei arbeitsteilig vorgehende, epochemachende Persönlichkeiten eine totalitäre und etatistische Gesellschaft mit wenigen volkswirtschaftlichen Weichenstellungen in eine freie, marktwirtschaftliche und kapitalistische Gesellschaft mit einer von der Regierung *unabhängigen* antiinflationistischen	The independent and powerful personalities Ludwig Erhard and Lucius Clay (Seyrer, Ludwig Erhard als Psychologe 2012 b) led Germany into freedom. In their roles as German Minister of Economy and United States High Commissioner Erhard and Clay designed and executed the Deutsche Mark. They have demonstrated and proved that based on their division of labor two epoch-making personalities can change a totalitarian and statist society with a few economical policy decisions into a free, market driven and capitalistic society with a strictly monetarist central bank that is *independent* from the govern-

Notenbank verwandeln können. Ergebnis: das deutsche Wirtschaftswunder, das bis 2001 anhielt. Nur optimal entwickelte Führungskräfte sind in der Lage, ihre Unternehmungen unter den jeweils gegebenen Bedingungen *optimal* zu *führen*; diesem Ziel dient meine theoretisch abgeleitete, neu- und einzigartige Methode, die Führungsmatrix. Die FX ist die erste vollautomatische als Software realisierte Methode zur objektiven Messung und validen einzelfallbezogenen Diagnose von Führungsstärke. Optimale Führungsstärke+ bewirkte nicht nur das deutsche Wirtschaftswunder; deswegen lohnt es sich, sie anhand ***natürlicher*** Interviews mit der FX zu messen. Die ***Formeln*** der FX eignen sich zur Führungskräfteauswahl. Ihre Stärken+-berichte beantworten zwei Fragen: welcher Kandidat ist für einen bestimmten Arbeitsplatz und eine bestimmte Rolle optimal geeignet? Wer ***kalkuliert unbewußt*** sein eigenes Sprechen gemäß bestimmter Regulationserfordernisse ***optimal*** (2011)?	ment. In the effect this was granting the German economic miracle - lasting on until 2001. Only optimally developed leaders are capable of *optimal leadership* of their ventures under the prevailing circumstances; my novel and unique method LM that derives from the theory is dedicated to this goal. The LM is the first fully automatised software for the objective measurement and the valid single case related diagnosis of leadership that processes ***natural*** data – e.g. interviews with open ended questions. Optimal leadership works such wonders elsewhere, not only at the German economic miracle; it is therefore profitable to measure leadership strength+ with the LM. The ***formulas*** of the LM are suited to selecting leaders. Its strength+-reports are answering two questions: who is the optimal candidate to do a particular job and to undertake a particular role? Who ***calculates unconsciously*** his own speech ***optimally*** according to particular regulation requirements?
Woher kommt der Apfel?	**Where does the Apple Come from?**
„Spieglein, Spieglein an der Wand", wie mache ich das beste Produkt im ganzen Land? Stiefmutters *wahrheitskündender Spiegel* wurde in der Zwischenzeit von Schneewittchen an Steve Jobs weitergereicht, damit der die Kundenbedürfnisse besser spiegeln kann als die Konkurrenz: „Kunden wissen solange nicht was sie wollen, bis wir es ihnen gezeigt haben. Unsere Aufgabe ist es, Dinge zu lesen, die ***noch nicht***" auf der Seite stehen (Isaacson 2011, S.661). Ein erfolgreicher Unternehmer *spiegelt* seine Wirkwahrscheinlichkeiten (Oesterreich 1981, S.245f, 305), d.h. das Ausmaß seiner (objektiven) Kontrolle in seinen Gefühlen besser als die Konkurrenz; sein *unbewußtes* Kalkül ist das beste. Und Unternehmer schneiden in dieser Disziplin generell am besten ab; solche Spitzenleister steigen in die höchsten Posten in der Industrie auf und ihr Nettoeinkommen ist dementsprechend am höchsten. Ich halte das unbewußte gefühlsmäßige und intuitive *Kalkül* von Wirkwahrscheinlichkeiten für das zentrale Problem der Psychologie. Um jenes meßbar zu machen, habe ich 150 Formeln entwickelt. Zu ihrer Validierung verwendete ich *Selbständigkeit* als Kriterium für „persönliche Entwickeltheit" und *Nettoeinkommen* als Kriterium für „persönlichen Erfolg" als meine beiden zentralen abhängigen Variablen.	"Magic mirror in my hand", / how do I make the best product in the land? As the fairy tale goes, stepmothers' *truth-telling mirror* has been bequeathed from Snow White to Steve Jobs in order to mirror customer needs better than the competition: "Customers don't know what they want until we've shown them. … Our task is to read things that are ***not yet*** on the page" (Walter Isaacson 2011, p. 567). A successful entrepreneur is *mirroring* his impact probabilities (Rainer Oesterreich 1981, p.245f., 305), i.e. the extent of his (objective) control in his feelings better than his rivals do so; his *unconscious* calculus is the best. And entrepreneurs generally score best in this discipline; such top performers rise to top positions in the industry with an exceedingly high net income. I see the unconscious emotional and intuitive *calculus* of impact probabilities as the most fundamental problem in psychology. I have developed 150 formulas for the purpose of making that measurable. I assigned my formulas to my two main dependent variables *independence* as criterion for "personal development" and *net income* as criterion for "personal success" in order to validate them (2003, cover page).

Ein Spitzenleister, der seine Wirkwahrscheinlichkeiten besser in seinen Gefühlen spiegelt als die Konkurrenz, erzielt höhere *Nettoeinkommen* (2003, 2015).	Ein Unternehmer, der Kosten zutreffender einschätzt als die Konkurrenz, erzielt hohe *Gewinne* und dient dabei seinen Kunden (Mises 1949).	A top performer who is mirroring his impact probabilities in his feelings better than his rivals earns higher *net incomes* (2003, 2015).	An entrepreneur who estimates costs more correctly than his rivals earns high *profits* while also serving customers (Mises 1949).
„Mises beschrieb die Bewährungsprobe der unternehmerischen Fertigkeiten auf dem Markt als das ***einzige*** Verfahren von Versuch und Irrtum, das wirklich zählt. … Mises verknüpft den Fortschritt mit dem Profit“ (Ü. d. A.).		“Mises described the market test of the entrepreneurial skills as the ***only*** process of trial and error that really matters. … Mises links progress and profits” (Entry “Human Action” in the English Wikipedia).	
Bevor man anfängt, Persönlichkeiten zu vergleichen, muß man sie erst einmal der Liga zuordnen, für die sie qualifiziert sind. Es ist sinnvoll, drei Ligen zu unterscheiden.		Before starting to compare personalities, you first assign them to the league for which they are eligible. It makes sense to differentiate between three leagues.	
Der Unterschied zwischen *minimal*, *optimal* und *ideal* entwickelten und erfolgreichen Persönlichkeiten:		The difference among *minimally*, *optimally* and *ideally* developped and successful personalities.	

minimal	**optimal**	**ideal**
Selbständigkeit und kraftvolle Identität	innovative und lukrative Leistungsstärke	unternehmerische und politische Führungsstärke
		Die Kernkompetenzen sind bei Steve „Jobs/Ur“ wie folgt ausgeprägt: Alle Indizes sind auf ±100 standardisiert Krisenwendekompetenzindex+: 5 Führungsstärkeindex: 3 Stellvertretereignungsindex: 3 Innovationskraftindex: 14 Kraftindex: 16 Strategiekompetenzindex+: 95 Herz&Verstand-Index+: 25 Entscheidungsfähigkeitsindex+: 78 Wachstumserzeugungsstärkeindex+: 14 Die Kernkompetenzen sind bei Bill „Gates“ wie folgt ausgeprägt: Alle Indizes sind auf ±100 standardisiert Krisenwendekompetenzindex+: 20 Führungsstärkeindex: 4 Stellvertretereignungsindex+: 7 Innovationskraftindex+: 32 Kraftindex: 5 Strategiekompetenzindex+: 87 Herz&Verstand-Index+: 42 Entscheidungsfähigkeitsindex: 44 Wachstumserzeugungsstärkeindex: -32
Aufbruch ehemaliger Drogenabhängiger in den Alltag (1986). Differentielle Optimalentwicklung (1997, S.176)	Der Gefühlsspiegel (2003). Meßbare Stärken+ von Spitzenleistern (2015).	Prognosen und Stärken+berichte von genialen Führern, bspw. Unternehmern (2013). Siehe www.kraft5.com

minimally	**optimally**	**ideally**
independence and powerful identity	innovative und lucrative peak performance	entrepreneurial and political leadership
		Die Kernkompetenzen sind bei Steve „Jobs/Ur“ wie folgt ausgeprägt: Alle Indizes sind auf ±100 standardisiert Krisenwendekompetenzindex+: 5 Führungsstärkeindex: 3 Stellvertretereignungsindex: 3 Innovationskraftindex: 14 Kraftindex: 16 Strategiekompetenzindex+: 95 Herz&Verstand-Index+: 25 Entscheidungsfähigkeitsindex+: 78 Wachstumserzeugungsstärkeindex+: 14 Die Kernkompetenzen sind bei Bill „Gates“ wie folgt ausgeprägt: Alle Indizes sind auf ±100 standardisiert Krisenwendekompetenzindex+: 20 Führungsstärkeindex: 4 Stellvertretereignungsindex+: 7 Innovationskraftindex+: 32 Kraftindex: 5 Strategiekompetenzindex+: 87 Herz&Verstand-Index+: 42 Entscheidungsfähigkeitsindex: 44 Wachstumserzeugungsstärkeindex: -32
Dawn of former drug addicts into the everyday life (1986). Differential Optimal Development (1997, p.176)	The Mirror of Feelings (2003). Measurable Strengths+ of Top-Performers (2015)	Predictions and reports on strengths+ of great leaders, e.g. entrepreneurs (2013). See www.kraft5.com

Betrachten wir *ideale* Unternehmer näher, fällt die extreme Seltenheit, um nicht zu sagen Einzigartigkeit, mancher ihrer persönlichen *Stärken*+ auf. Ein maximaler Strategiekompetenzindex+ von ***95%***, wie ihn der Apple-Gründer Steve Jobs aufweist, läßt sich auch in 100 Jahren kaum noch übertreffen. Ein Tausendsassa+ wie der flexible Microsoft-Gründer Bill Gates, der gleichermaßen die ***Rollen*** des Erneuerers+ (32%), des Geschäftsführers+ (7%) und des Krisenwenders+ (20%) erfolgreich ausfüllt, kann in dieser Eigenschaft nur noch graduell übertrumpft werden, nicht aber grundsätzlich, weil es aus psychologischer Sicht nur diese ***drei Führungsrollen*** gibt. Den Entscheidungsfähigkeitsindex+ des SAP-Gründers Hasso Plattner von ***89%*** hat noch keiner überboten;	If we are focusing on *ideal* entrepreneurs, then we become aware of the extreme rarity, if not, to say singularity of some of their personal *strengths*+. A maximum strategic competency index+ of ***95%*** that has been measured on the apple founder Steve Jobs can probably not be surpassed in this century. A Jack of all trades+ such as is the flexible founder of Microsoft Bill Gates, who even-handedly successfully undertakes the ***roles*** of the innovator+ with 32%, the business leader+with 7% and the turn around manager+ with 20% can be outperformed in future only by degrees, but not fundamentally, because there are from a psychological perspective not more than the mentioned ***three leading roles***. Nor has anyone yet beaten the

auch sein Wachstumserzeugungsstärkeindex+ von ***70%*** ist Spitze. Linus Thorvalds, der die Linux-Gemeinde um sich schart, kann auf seinen Führungsstärkeindex+ von ***37%*** außerordentlich stolz sein. Wollte man weltweit nach einem idealen Unternehmer suchen, der all diese unternehmerisch führungsrelevanten ***Kernkompetenzen*** in seiner Person vereint, fände man vermutlich keinen, egal wieviel man in den Findungsprozeß zu investieren bereit ist. Ein Genie läßt sich nicht designen. Genialität läßt sich nicht planen. Aber ideale Unternehmer verkörpern den abstrakten Maßstab und eignen sich damit als ***Führungsmatrix***, der gefolgt werden kann, wenn es darum geht, optimale Führungsstärke strategisch zu planen, zu bestimmen und zu kontrollieren. Die Frage ist, ***wie*** (Mitarbeiterauswahl 2012 a) Organisationen die eigentlichen Stärken ihrer Mitarbeiter zum Vorschein bringen können.	decision making ability index+ of ***89%*** achieved by the SAP founder Hasso Plattner. His growth generation index+ of ***70%*** is excellent. Linus Thorvalds assembles the open source community around himself. He can take extraordinary pride in his leadership index+ of ***37%***. If one would globally search for an ideal entrepreneur who incorporates all the mentioned leadership related ***core competencies***, one would presumably not find a single person, irrespectively of how much one wants to spend on in the finding process. A genius cannot be designed. Ingenuity cannot be planned. But ideal entrepreneurs embody the abstract standard and thereby are suited as ***Leadership Matrix*** that can be followed to strategically plan, determine and control optimal leadership strength. The question is, ***how*** (2012 a) organizations can bring out the actual strengths in their people at work.
Schlußwort	**Epilogue**
Der *ideale* Bürger verkündete seinen Willen durch die Feder von Ludwig Erhard (1957, S. 251): „Ich will mich aus eigener Kraft+ bewähren, ich will das Risiko des Lebens selbst tragen, will für mein Schicksal selbst verantwortlich sein. Sorge du, Staat, dafür, daß ich dazu in der Lage bin“!	The *ideal* citizen proclaimed his will by the pen of Ludwig Erhard (1957, p. 251): “I want to prove my worth due to my own strength+. I want to bear the venture of my life on my own. I want to be responsible for my own fate. You, the government, must see to it that I shall be in a position to do so”!

BUCHANAN, James M.: The Limits of Liberty between Anarchy and Leviathan. Chicago: The University of Chicago 1975

ERHARD, Ludwig: Wohlstand für alle. Düsseldorf: Econ 1957

FREUD, Sigmund: Formulierungen über die zwei Prinzipien des psychischen Geschehens. In: Studienausgabe Band 2, Psychologie des Unbewußten. Frankfurt am Main: Fischer 2000 (1911)

ISAACSON, Walter: Steve Jobs. München: Bertelsmann 2011

MISES, Ludwig von: Human Action. Yale: Yale University Press 1949

OESTERREICH, Rainer: Handlungsregulation und Kontrolle. München: Urban & Schwarzenberg 1981

RAND, Ayn: What is capitalism? In: Capitalism: The Unknown Ideal. New York: Signet Penguin Group 1967

SEYRER, Yann: Aufbruch in den Alltag. Weinheim: Beltz 1986

SEYRER, Yann: Der Gefühlsspiegel – Formeln für persönliche Entwickeltheit und persönlichen Erfolg. Frankfurt/M: Peter Lang 2003

SEYRER, Yann: Differentielle Optimalentwicklung. Tübingen: DGVT (Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie) 1997

SEYRER, Yann: Ludwig Erhard als Psychologe. Berlin: www.liberalepartei.de 2012b

SEYRER, Yann: Mitarbeiterauswahl beim Entlassen, Einstellen, Fordern und Befördern und schließlich beim Übergeben der der Unternehmung an den Nachfolger. Berlin: www.kraft5.com 2012a

SEYRER, Yann: Optimalregulation. Berlin: Epubli GmbH 2011

SEYRER, Yann: Staat und Währungsstabilität im Zeitalter des Etatismus. Berlin: www.liberalepartei.de 2013

SEYRER, Yann: Werke Band 1, Aufbruch in den Alltag. Berlin: Epubli GmbH 2012c

SEYRER, Yann: Werke Band 4, Meßbare Stärken von Spitzenleistern. Berlin: Epubli GmbH 2015

SMITH, Adam: Der Wohlstand der Nationen. Frankfurt: Zweitausendeins 2009 (1776)

VOLPERT, Walter, GROSKURTH, Peter: Lohnarbeitspsychologie. Frankfurt am Main: Fischer 1975

2.4. Persönlichkeitseigenschaften leistungsstarker Persönlichkeiten

Aus Gründen der Praxisrelevanz gehen wir jetzt vom bisher theoretisch bestimmten Gliederungsprinzip ab, und stellen eine eng umgrenzte, empirisch ermittelte Teilgruppe in den Mittelpunkt: die leistungsstarken Persönlichkeiten.

Wir leben in *einer* Welt.

Wir leben im Zeitalter der Globalisierung.

Hier und heute zählen nur noch Leistungen, die aus der Masse herausragen.

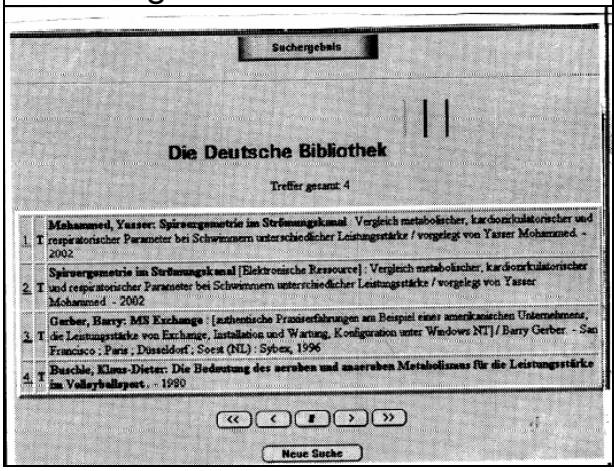
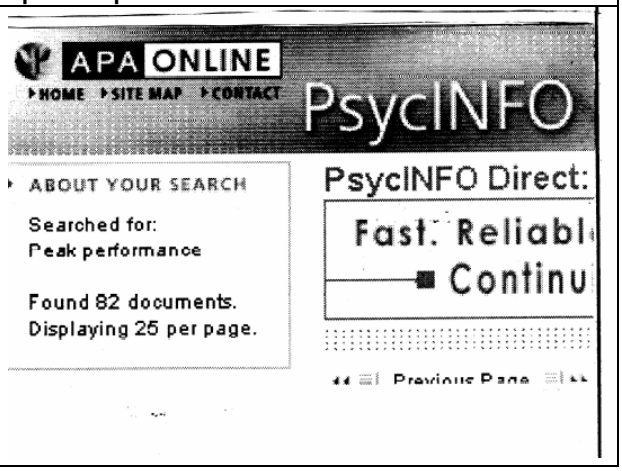
Hier und heute kann es deswegen nur noch einen Maßstab geben: *die Spitzenleistung*.

Der globalisierte Wettbewerb konfrontiert jede einzelne Persönlichkeit mit diesem Maßstab; ob sie will oder nicht, muß sie sich der Konkurrenz aus der ganzen Welt stellen. Stellt sich die Persönlichkeit diesem *Wettbewerb* nicht, ist sie im besten Fall zur *Mittelmäßigkeit* verurteilt.

An dieser Unausweichlichkeit entzündet sich die Kritik der Mittelmäßigen. Aber diese Kritik ist nichts weiter als eine Variante, mithilfe einer Ersatzwährung globale Punkte zu sammeln. Denn die Globalisiertheit ist längst Realität, wenn das auch nicht allerorten begriffen wurde. Nach wie vor huldigen viele Nationen dem Gegenteil von Spitzenleistung: der Mittelmäßigkeit. In Deutschland beispielsweise gelten das mit Steuergeldern alimentierte Beamtentum und das Handwerk als Wertmaßstäbe, obwohl sie nichts als vorglobale Überbleibsel sind. Nur freie Unternehmen können weltweit mitspielen und reüssieren. Die Bewahrung des wettbewerbsfeindlichen Beamtentums, des Handwerks und anderer vorglobaler Anachronismen verhindern die Spitzenleistungen, die Deutschland für seine Zukunft bräuchte. Insofern ist die „Psychologie der Leistungsstärke“ das falsche Thema im falschen Land „Deutschland“ zur falschen Zeit 2004. Wenn uns der Global Player als Ideal dient, dann gilt das global tätige Unternehmen mehr als das national beschränkte, der Manager mehr als der Meister und der angestellte Pharmaforscher in der Industrie mehr als der verbeamtete Grundlagenforscher im Elfenbeinturm.

Spitzenleistungen sind Spitzenleistungen; sie müssen *nicht* näher definiert werden. Jeder weiß, was damit gemeint ist. Sie bemessen sich nicht an Noten, wissenschaftlicher Evaluation oder anderen Ersatzwährungen, sondern ausschließlich am damit erzielten, finanziellen Gewinn. Für die individuelle Persönlichkeit gilt analog, daß ihre Leistung *linear* zum Nettoeinkommen ist: *je höher das Nettoeinkommen desto wertvoller die Leistung*. Alles andere sind beliebte Ausreden von Mittelmäßigen, die ihre Mittelmäßigkeit rechtfertigen. Und Letztere sind zahlreich und meist meinungsbildend.

In diesem Sinne ist unser Gegenstand, die *Leistungsstärke,* ein gesellschaftliches Phänomen, mit dem sich neben der Betriebswirtschaftslehre auch die Psychologie befaßen sollte; leider hat sie das bisher nicht getan und wir finden keinen einzigen deutschsprachigen, psychologischen[217] Aufsatz- oder Buchtitel zu unserem Thema. Hingegen enthält die amerikanische Datenbank dutzende einschlägige Titel. Ist Leistungsstärke *nur* ein deutsches Tabu?

Kein deutscher Titel zur "Leistungsstärke"	Dutzende amerikanische Titel zum "peak performance"
	

Die Leistungsstärke deutscher Forschungsbeamten

Die deutschen Forschungsbeamten haben keine innere Beziehung zum Thema 'Leistungsstärke', lautet meine These, weil es an der inneren Beziehung zum Geld fehlt. Wer immer gleich verdient, unabhängig davon, ob er gut oder schlecht arbeitet, und unabhängig davon, ob Hochkonjunktur oder Baisse herrscht, regelbefördert wird, wer alimentiert wird, statt Gewinn zu erzielen oder Gehalt selbst zu auszuhandeln, der weiß nicht, was mit Leistungsstärke gemeint ist. Insofern kann man es als vernünftige Selbstbescheidung werten, daß die psychologischen Forschungsbeamten in den letzten 50 Jahren nichts dazu publiziert haben. Für die deutschen psychologischen Forschungsbeamten existiert Leistungsstärke nicht, weil deutsche Beamte für ihre Treue alimentiert und nicht nach Leistung bezahlt werden. Dieses Treueprinzip steht dem Leistungsprinzip antagonistisch entgegen. Verleugnen die psychologischen Forschungsbeamten unbewußt ein Thema, das ihrem beruflichen Status widerspricht? Leistungsstärke als Tabu? In unserer Literaturliste findet sich jedenfalls kein einziger deutschsprachiger Titel zum Thema, hingegen viele aus Amerika, einem Land, das ohne Forschungsbeamten auskommt.

[217] Immerhin thematisiert Hacker (1980, S.307) Leistungsstärke en passant als Leistungsfähigkeit auf höchstem Niveaus; leistungsstarke Individuen sind für ihn besonders leistungsfähige.

Ist Leistungsstärke auch psychologisch determiniert und wenn ja, wodurch? Eine Persönlichkeit von Format, die sich der weltweiten Konkurrenz stellen kann, zeichnet sich vor allem durch *eine* wesentliche Persönlichkeitseigenschaft aus: sie ist *durchsetzungsfähig*.

Aus psychologischer Sicht finden sich leistungsstarke Persönlichkeiten in allen Berufen; in unserer Stichprobe sind u.a. ein mittelständischer Unternehmer, ein Chefbuchhalter eines Dienstleisters mit 500 Mitarbeitern, eine Heimleiterin und ein selbständiger Antiquitätenhändler vertreten.

Seit Freud's Traumdeutung (1900, Kap.VII) und seiner Instanzentheorie (Das Ich und das Es, 1923/2000, S.293) ist bekannt, daß eine Persönlichkeit niemals durch ihre *expliziten* Aussagen über sich selbst wie „Ich bin flexibel“ erfaßt werden kann, sondern daß die entscheidenden Informationen ihrem Unbewußten entströmen: Das Ich „gleicht so im Verhältnis zum Es dem Reiter, der die überlegene Kraft des Pferdes zügeln soll“ (Freud 1923/2000, S.294). Obwohl die gesamte Testpsychologie und Eignungsdiagnostik diese wissenschaftliche Wahrheit beharrlich ignoriert, gilt sie nichtsdestotrotz. Auch schmerzhafte, milliardenschwere Verluste der Testpsychologie wie die vollständige und nach Jahrzehnten endgültige Abwendung der US Army von jeglicher psychologischer Testerei haben an dieser Ignoranz nicht geändert (APA 1999).

Die folgenden Zitate sind dem APA Monitor July 1999 Volume 30 Number 7 entnommen. „The Department of Defense has ignored Congress's attempts to increase spending on basic behavioral research.“ Die US Air Force schloß ihr eignungsdiagnostisches Institut in Brooks aus grundsätzlichen Erwägungen und wies die vom Parlament aufgrund psychologischem Lobbyismus angebotene Subvention zum Erhalt der weltgrößten eignungsdiagnostischen Datenbank als überflüssig zurück. „We as behavorial researchers don't have products to show off to convince people we're necessary“, bemerkt der Eignungsdiagnostiker William Strickland resigniert; der frühere Institutsleiter kann es nicht fassen, daß er zwangsweise in den Vorruhestand versetzt wurde und bemüht dazu biblische Metaphern: „They've sacrificed something that is fundamental and core to the operation of the military.“ Das war wohl mehr „core“ für die Testpsychologen als für die US Army, kein Wunder bewährten sich doch hunderttausende negativ getesteste Soldaten, die ‚versehentlich‘ rekrutiert wurden, auch nicht schlechter als ihre positiv getesteten Pendants.

Für uns gilt das Freud'sche Diktum, daß es das Unbewußte, genauer die unbewußte Struktur einer Persönlichkeit zu erfassen gilt, wenn wir die Persönlichkeit erfassen wollen. Wir arbeiten bekanntlich mit *natürlichen* Daten (2003, S.187), die es den Interviewten gestat-

ten, ihr Unbewußtes ganz natürlich in das Gespräch einzubringen. Am Besten lassen wir solch eine leistungsstarke Persönlichkeit für sich selbst sprechen:

„Dann bin ich rumgelaufen und habe die letzten Stammkunden angesprochen und habe gesagt: 'Ich bin heute gekündigt worden wegen Konkurs. Jetzt habe ich keine Arbeit mehr. Mir macht die Arbeit Spaß. Wir haben bislang gut zusammen gearbeitet. Ich würde das gerne weiter machen in alter gewohnter Qualität. Ich mache es etwas preiswerter, damit es für euch auch schmackhaft ist. Wie schauts aus, wollen wir zusammen?' *So habe ich mir meine ersten Stammkunden geschnappt*. Dann habe ich an dem Abend noch angerufen bei meinen Eltern. Ich habe zu meiner Frau gesagt, also 30.000 brauchen wir mindestens für einen kleinen Lkw und für die ersten paar Annoncen. Ich kann aber meinen Vater nicht fragen. Das kriege ich nicht hin. Ich gehe zur Bank. Dann hat meine Frau ohne mein Wissen ihre Eltern angerufen und ihr Vater hat mir 10.000 DM zugesagt. Leihen ohne Zinsen und ohne Frist. Das hat sie mir dann offeriert und damit hat sie mich dann gezwungen, meinen Vater anzurufen. Und ich habe das meinem Vater wieder ähnlich gesagt. Ich habe ihm gesagt, was ich mir vorstelle. *Ich kann ihm nicht gewährleisten, daß es klappt*. Das einzige, was ich ihm gewährleisten kann ist, daß ich mich voll hineinhänge. Mein Vater war wieder sehr cool. Er hat darüber nachgedacht und am nächsten Tag hat er mir 20.000 DM geschenkt. Das war natürlich sehr schön. Das hat mich dann nicht so unter Druck gesetzt. Dann habe ich angefangen ohne Ahnung ohne alles. Zu dieser Firma kann man wirklich eins sagen, daß ich die Struktur, die ich da geschaffen habe aus zwei Gründen geschaffen habe, einmal um mir selber einen Riegel[218] vorzusetzen, um mir einen Rahmen zu schaffen in dem ich es relativ leicht habe, nüchtern zu bleiben. Weil ich schon ein paar Situationen kenne, wo es wesentlich schwerer ist nüchtern zu bleiben."

Interpretation des Beispiels: Der Rehabilitand ist zupackend und bestimmt: das sieht man daran, wie er sich seine 'ersten Stammkunden schnappt'. Gleichzeitig wählt er nicht den einfachen, aber wegen der monatlichen Raten für ein ungefestigtes Unternehmen riskanten Weg eines Bankkredites, sondern faßt sich ein Herz, doch den furchterregenden Vater um einen Kredit zu bitten. Es ist angemessen vorsichtig, wenn er dem Vater reinen Wein einschenkt, indem er für seine Kreditrückzahlungsfähigkeit nicht garantiert: 'Ich kann ... nicht gewährleisten, daß es klappt'. Die Konkret-Offensiven regulieren ihre Erschliessungsplanung bestimmt ("So habe ich mir meine ersten Stammkunden geschnappt."), aber auch vorsichtig ("Ich kann ihm nicht gewährleisten, daß es klappt."). Dabei ist das bestimmende Element die Bestimmtheit und das untergeordnete die Vorsicht“ (Seyrer 1997, Kap.IV).

Wie alles Kontrollstreben nach Wert (1986, S.7) hat auch eine *Unternehmensgründung* eine *subjektive und* eine *objektive* Seite: *Vertrauen als subjektiver Wert und Kapital als objektiver Wert*. In unserem Beispiel spielen erstens das väterliche *Fremdvertrauen und* das *Selbst-*

---

218 "Mir selber einen *Riegel* vorzusetzen" zeigt, daß der konkret-offensive Rehabilitand in der 2er-Typologie Bergab/Verzweifelt zuzuordnen ist; dieses schöne Bild weist nämlich auf eine mühsam erlernte Fähigkeit hin: "Die Person strebt nun nicht mehr ... das drogenorientierte Feld an, sondern akzeptiert die *Barrierre* (10), die den Rückweg verstellt", schrieb ich auf S.48 über den letzten Schritt der Bergab/Verzweifelt-Gruppe in ihrer Suchtphase. Daß er sein Unternehmen mit immerhin inzwischen 40 Arbeitsplätzen gründete, um sich "*selber*" einen "Riegel" vorzusetzen, zeugt von seiner Selbständigkeit auch gegenüber seinem Suchtproblem. Er ist nicht mehr hauptsächlich darauf angewiesen, daß andere ihm einen Riegel vorsetzen, aber er weiß um die Notwendigkeit sich Grenzen zu setzen und daran zu halten.

vertrauen des Unternehmensgründers, zweitens seine *Beziehungen* im Sinne eines Kundenstamms und drittens sein *Eigenkapital und Fremdkapital* zusammen. Die Unternehmensgründung ist die prototypische „Erschließungsplanung" (1997, S.108) eines neuen Bereichs. *„Bestimmte, aber auch vorsichtige Erschließungsplanung"* (ebd.) ist die entscheidende und exklusive Handlungskompetenz des *konkret-offensiven* Persönlichkeitstyps. Bei leistungsstarken Konkret-Offensiven tritt diese persönlichkeitstypspezifische Handlungskompetenz besonders deutlich zu Tage: sie sehen über den Tellerrand hinaus, mittelmäßige nicht.

Mittelmäßige und leistungsstarke Erforschte haben in unserer Stichprobe gemeinsam, daß ihr Nettoeinkommen leistungsabhängig ist: es reicht vom niedrigen stückzahlabhängigen Leistungslohn in einer Behindertenwerkstatt bis zum hohen geschäftsabhängigen Unternehmereinkommen. Um Leistungsstärke geht es nur in der freien Wirtschaft, wo die Einkommen und Gewinne auf dem *freien Markt* erzielt werden. Es gibt nur drei Triebkräfte für wirtschaftliche Leistungsstärke: Geld, Geld, Geld; etwas *Geld* zu machen, ist nicht zu verachten, mehr *Geld* ist besser als weniger und großer *Geld*gewinn ist die Erfüllung wirtschaftlicher Leistungsstärke. Abstrahiert man vom Geld, wird Leistungsstärke zum Selbstzweck, also überflüssig. Leistungsstärke ist ohne diese *Maßeinheit und Meßlatte* nicht vorstellbar. An unserer Überzeugung ändert auch nicht, daß sich viele Individuen selbst als leistungsstark sehen, ohne viel zu verdienen. Unbestritten sei auch, daß es auch viele wichtige Stärken gibt, die nicht mit Leistungsstärke korrelieren (2003, S.371).

Einordnung des Themas in die Theorie der Differentiellen Optimalentwicklung

Wenn wir von Leistungsstärke reden, meinen wir hohe Leistungs*kraft*, wobei wir den Begriff *„Kraft"* (1986, S.255 – 260) bereits früher definierten. Kraft gilt uns als generelle Kompetenz der ganzen Persönlichkeit über alle einzelnen Lebensbereiche hinweg, die die epistemische und die heuristische Kompetenz, also Wissen und Zutrauen des Handelnden (Dörner 1983) umfaßt. Leistungsstärke oder hohe Leistungskraft hingegen bezieht sich nur auf das Handeln einer Persönlichkeit gemäß dem *Erfolgsprinzip* (1986, S.272; 1997, S.177), nicht aber auf das Handeln gemäß dem Lustprinzip. *Leistungsstärke entfaltet sich hauptsächlich im Arbeitsleben*. Leistungsstärke tritt vermutlich nur bei einem kleinen Teil der konkret-offensiven, nicht aber bei abstrakt-stringenten oder konkret-defensiven Persönlichkeiten auf. Schwieriger zu begreifen an dieser Zuordnung ist, daß es mit der Leistungsstärke verwandte Persönlichkeitseigenschaften wie die Führungsstärke gibt, die nicht das Monopol konkret-offensiver Persönlichkeiten sind. Theoretisch gesehen müßte es so sein, daß die *heuristische* im Vergleich zur epistemischen Kompetenz bei Leistungsstarken wesentlich höher ausfällt als bei Mittelmäßigen. Zur Erinnerung sei erwähnt, daß die heuristische Kompetenz sich auf *neue* und die epistemische Kompetenz auf vorhandene Handlungsbereiche bezieht.

Leistungsstärke statt Mittelmaß

Die weltbesten Snowboarder beschlossen aus eigenem Antrieb den Besten zu küren, obwohl der schweizer Veranstalter von sich aus den Wettkampf „Xtreme Freeride Contest 2003" entschärft hatte: er gab jedem der 23 Teilnehmer das gleiche Preisgeld von 2.000 Euro. Einstimmig wählten die weltbesten Snowboarder anschließend Steve Klassen zum Allerbesten. Dies zeigt vor allem Eines: es gibt ein unstillbares Bedürfnis, der Beste zu sein und den Besten zu küren. Beidem liegt dasselbe Motiv zugrunde. Leistung macht Spaß und mehr: sie ist der tiefere Sinn unseres Strebens. Leistungsstarke Persönlichkeiten *gehen gerne ans Limit:* sie wollen die Besten sein und sie wollen, daß der Beste gekürt wird. Das schafft klare Maßstäbe, auch für andere. Der normale Snowboarder fährt in einer niedrigeren Liga, und wird diese Könner aus der Ferne bewundern.

Unser Thema ist die leistungsstarke Persönlichkeit im Arbeitsleben. *Wir fragen danach, aus welchen Persönlichkeitseigenschaften sich Leistungsstärke zusammensetzt.*

Definition

Leistungsstärke ist die persönlichkeitspsychologische Voraussetzung zur Spitzenleistung. Leistungsstärke ist die Kraft (1986), die uns Spitzenleistungen vollbringen läßt. Leistungsstärke ist aus der Sicht der Praxis etwas sehr Wichtiges, aus der Sicht der Theorie (bisher) nicht. Aus der Sicht der Persönlichkeitstheorie ist Leistungsstärke keine Persönlichkeitseigenschaft, sondern das Sahnehäubchen des Erfolgsprinzips: Leistungsstärke ist der auf die Spitze getriebene Erfolg. Auf den Punkt gebracht lautet die praxisinduzierte Fragestellung: wie werde ich sehr (erfolg-)reich, wesentlich (erfolg-)reicher als meine Mitmenschen? Ohne Wettbewerb gibt es keinen Erfolg. Nur die wettbewerbsstarke Persönlichkeit kann erfolgreich sein. Aus der Sicht unserer Theorie, der Differentiellen Optimalentwicklung erhebt sich unsere ureigenste Fragestellung: Welche Persönlichkeitseigenschaften muß ich unbedingt ausprägen, um leistungsstark zu werden? Leistungsträger zeichnen sich neben vorrangigen Merkmalen wie fachlicher Kompetenz auch in psychologischer Hinsicht aus: durch Leistungsstärke.

Jeder Leistungsträger *sollte* nach Leistungsstärke streben, auch dann wenn er nicht der Beste wird. Wirkliche Leistungsstärke, im Gegensatz zur eingebildeten, befähigt uns zu mehr als dem durchschnittlichen Erfolg. Dieses Quentchen mehr bewirkt viel. Die Gesellschaft und hier vor allem die Wirtschaft lebt von dieser Differenz. Das Leistungsprinzip verkommt zur Farce, wenn die Leistungsstärke nichts mehr gilt. Leistung muß belohnt werden. Nur der finanzielle Anreiz bringt Leistungsstärke hervor, sonst nichts; er kann durch Nichts ersetzt werden. Daß die optimale Entwickeltheit einer Persönlichkeit, genauer das Ausprägen bestimmter

Persönlichkeitseigenschaften, zu höherem Einkommen führt, muß noch mehr verankert und bekannt gemacht werden: Leistungsstärke macht reich. So *soll* es sein.

Eine Gesellschaft braucht Leistungsträger, weil nur sie die notwendigen Spitzenleistungen bringen, von denen alle Anderen mehr oder weniger profitieren; daß die Mittelmäßigen lieber mehr als weniger profitieren wollen, ist menschlich verständlich. Zu welchem Niveau der Leistungsstärke staatswirtschafliche Regulierung führte, zeigte u.a. das sozialistische Großexperiment. *Nur die **privat**wirtschaftlichen Leistungsträger erwirtschaften die finanziellen Mittel, von denen der Rest lebt.* Anhand der reichsten Deutschen, den Gebrüdern Albrecht wird dies besonders augenfällig, weil ALDI die meisten Deutschen mit preiswerten und guten Lebensmitteln versorgt. Diese schlichte Erkenntnis wird zwar in leistungsfeindlicher Umgebung geleugnet, aber in der Privatwirtschaft gilt nach wie vor: „Leistung muß sich lohnen."

Nicht unerwähnt lassen möchte ich die üppige und vollkommen überflüssige *staatliche* Forschungsförderung, die die deutsche Spitzenforschung an den Max-Planck-Instituten (MPI) genießt. Im Gegensatz zu der ohne Steuergelder finanzierten Spitzenforschung in den USA gab es in den letzten fünfzig Jahren keinen einzigen Nobelpreis für einen deutschen, sehr wohl aber für amerikanische Psychologen. Beispielsweise befaßte sich das Berliner MPI jahrzehntelang nur mit Greisenforschung (Baltes&Baltes, Heckhausen u.a.), ein ziemlich abseitiges Thema für ein entwicklungspsychologisches Institut! Dazu paßt, daß sich kein psychologisches MPI jemals mit der Entwicklung von Leistungsstärke o.ä. befaßt hat. Reihenweise wandern deutsche Forscher in die leistungsfreundlichen USA-Universitäten ab. Der deutsche Elfenbeinturm steht aber auch im Gegensatz zu deutschen Normen, die Leistung wertschätzen wie: „Bezahlung nach Leistung", „In unserer Gesellschaft herrscht das Leistungsprinzip", „Gute Vorgesetzte verstehen es, Leistungsanreize zu setzen". „Leistung muß sich lohnen." Dem Leistungsprinzip insgesamt steht zunehmend entgegen, daß immer größere Teile der deutschen Bevölkerung wie bspw. der öffentliche Dienst oder Rentner Transfereinkommen beziehen. Damit wird das Leistungsprinzip staatlicherseits praktisch ausgehöhlt und außer Kraft gesetzt. Die gesamte deutsche psychologische Forschung ist vom öffentlichen Dienst und seinen Forschungsbeamten bestimmt. Ihre Leistungsfeindlichkeit ist für die deutsche Forschung und Gesellschaft bequem, kommt sie aber langfristig teuer zu stehen. Psychologische Spitzenforschung würde gefördert, wenn die Forschung privatisiert, entbeamtet und die deutschen Universitäten als private Stiftungen um die finanziellen Mittel ihrer Kunden konkurrierten. Eine solch verstandene Leistungsstärke will derzeit in Deutschland weder Politik noch Forschung.

Da in Deutschland einige wichtige und allgemeingültige Wertmaßstäbe durcheinander geraten sind, sehe ich mich bemüßigt außerwissenschaftliche Gemeinplätze zu verbreiten, die

zum Verständnis meines Themas unverzichtbar sind. Kein durchschnittlicher Deutscher käme auf die Idee, die Gebrüder Albrecht als die leistungsstärksten Deutschen anzuerkennen. Sind sie aber, weil sie die mit Abstand reichsten Deutschen sind! Vielmehr streiten die meisten Deutschen diesen Zusammenhang ab, weil sie in einer leistungsfeindlichen Umgebung leben, ohne es zu merken. In den USA muß man niemanden erklären, daß der reichste Amerikaner auch top „performed". Die reiche Walton Family, das amerikanische Pendant der Gebrüder Albrecht wird angemessen anerkannt. *Der Wert von Leistung bemißt sich in Geld, und in nichts Anderem*. Dies gilt überall[219] auf der Welt. Alle anderen Maßstäbe sind subjektiv und damit nicht objektiv: Nur Geld löst den Anspruch ein, ein objektiver Maßstab für das „Kontrollstreben nach objektivem Wert" (Seyrer 1986, 1997) zu sein. Die bisherige experimentelle Psychologie forscht nur mit Surrogaten[220] statt mit echtem Geld. Leistung interessiert sie nicht, Leistungsstärke kann sie demzufolge nicht erforschen und tut es auch nicht.

Eine weitere außerwissenschaftliche Banalität, der ich mich zuwende, um die Leistungsstärke besser einzuführen ist die „Machtfrage". Ein ähnliches Problem hatten wir bereits 1989, als wir uns gezwungen sahen, den damit zusammenhängenden Begriff psychisches „Kontrollstreben" zu erläutern. In der deutschen Gesellschaft stoßen solche Begriffe wie „Kontrollstreben" und „Machtstreben" auf großes Mißtrauen, weil sie mit dem Mißbrauch von Macht assoziiert werden. Wir können hier nur darauf verweisen, die bereits getroffenen Definitionen zur Kenntnis zu nehmen (1984, 1997). Für uns ist das Kontrollstreben (Oesterreich 1981, S.210f.) ein psychisches Grundbedürfnis, das bei *jedem* Menschen wirkt. In der Subjekt-Objekt-Dialektik führten wir 1997 aus, daß das Ergebnis, das aus dem Kontrollstreben und der Kontrolle resultiert, davon *unabhängig* beurteilt werden muß. Im Alltag bezeichnen wir eine Persönlichkeit, die in all ihren Handlungsfeldern (leistungs-)stark ist als souverän. Daß es neben der Kontrollkompetenz auch so etwas wie Machtlüsternheit gibt, soll hier nicht bestritten werden. Auch für die Erlangung von Macht ist Machtlüsternheit sicherlich nicht förderlich, was wir später am Beispiel der Persönlichkeitseigenschaft „Aggressivität" auch noch nachweisen werden. In unserer Theorie, die hier Oesterreich (1981) folgt, ist das Kontrollstreben das *allgemeinste* Bedürfnis, das damit u.a. auch das Streben nach

---

219 Warum diese schlichte Wahrheit nicht überall anerkannt wird, muß hier nicht geklärt werden. Daß es noch andere wichtige Wertmaßstäbe außer Geld gibt, soll hier ebenfalls nicht ausgeführt werden.

220 Der Experimentalpsychologe Dörner definierte u.a. Spielgeld als Maßstab für Leistungsstärke. In Dörner's Kleinstadt Lohausen (Dörner 1983, S.162) fließen neben dem Versuchspersonen- und Versuchsleiterurteil „die Finanzlage der (simulierten, d.V.) Fabrik" und die Einnahmen/Ausgaben-„Relation der (simulierten, d.V.) städtischen Finanzmittel" (ebd.) in das „Generalgütekriterium" ein. Dieser Versuch, Leistungsstärke von Versuchspersonen, deren Aufgabe es war, die Spielstadt Lohausen zu steuern, halbwegs realistisch zu messen, zeigt eine für experimentelle Forschung außergewöhnliche Wirklichkeitsnähe. Aber das von uns zum Kriterium erhobene Nettoeinkommen unserer Interviewpartner ist zweifellos alltagsnäher und alltagsrelevanter. Echtes Geld zählt mehr als Spielgeld! Dieser scheinbar banale Sachverhalt hat für die Forschung gravierende Folgen.

Leistungsstärke, einer besonderen Form der Kontrollkompetenz, einschließt: „läßt sich nach unserem Verständnis *alles* menschliche Bedürfnis als *Kontrollstreben nach Wert* auffassen“ (1997, S. 5ff.; 1986, S.35ff.). Dieses Streben nach Kontrolle und Kontrollkompetenz gipfelt in der Leistungsstärke, die besonders hohes Nettoeinkommen erreichen will. Wie wir bereits nachwiesen, manifestiert sich psychisches Kontrollstreben äußerst mannigfaltig (1997, S.178 A-Z). Machtstreben (1997, S.7) ist in unserer Theorie ein Kontrollstreben, das sich auf den Fernraum – im Gegensatz zum persönlichen Nahraum, der aus den vorhandenen Bereichen (1977, S.80) – richtet. Das umgangssprachliche *„über den Tellerrand hinaus gucken“* klingt weniger machiavellistisch und meint das Gleiche; leistungsstarke Persönlichkeiten können das besser als mittelmäßige. Das sollte man neidlos und unverkrampft anerkennen.

Jede leistungsstarke Persönlichkeit guckt über den Tellerrand hinaus. In unserem 3*5er-Modell haben wir diese heuristische Kompetenz (1986, S.253) bereits als „bestimmte, aber auch vorsichtige Erschließungsplanung“ definiert und empirisch bewiesen. Dies bedeutet im Rückschluß, daß alle Leistungsstarken dem Persönlichkeitstyp „Konkret-Offensiv“ zuzurechnen sind. So ist es auch: die leistungsstarken Persönlichkeiten rekrutieren sich allesamt aus nur einem von drei Persönlichkeitstypen; Leistungsstarke sind eine Teilmenge des konkret-offensiven Typs, während die abstrakt-stringenten und die konkret-defensiven Optimalentwickler ihren Fernraum nicht erschließen können. *Auch* aus psychologischer Sicht ist Leistungsstärke ein Thema mit *gesellschaftlicher* Relevanz. Für die leistungsstarke Persönlichkeit trifft all das zu, was für den konkret-offensiven Persönlichkeitstyp (1997, Kap.IV) und ganz besonders für die „bestimmte, aber auch vorsichtige“ Erschliessungsplanung (1997, Kap. 4.5.3) beschrieben wurde.

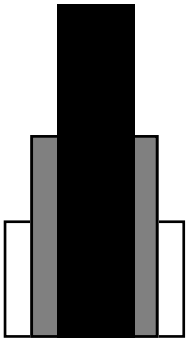
Methode

Die *Stichprobenkriterien* der Differentiellen Optimalentwicklung haben wir bereits 1997, 2003 definiert; darüber hinausgehend müssen unsere leistungsstarken Persönlichkeiten mindestens 166%, netto zwei Drittel mehr als das arithmetische Mittel verdienen. Auch methodisch gesehen baut Leistungsstärke auf optimaler Entwickeltheit und Erfolgsträchtigkeit auf. Die 166% verweisen darauf, daß Leistungsstärke sich relativ, d.h. im Vergleich zum arithmetischen Mittel, der Operationalisierung des Mittelmaßes bestimmt.

Leistungsstärke statt Mittelmäßigkeit – empirische Ergebnisse

Die leistungsstarke Persönlichkeit, gibt es sie überhaupt? Reicht es nicht, die Ärmel hochzukrempeln und einfach ranzuklotzen? Selbstverständlich, das werden wir später noch empirisch belegen, bewährt es sich, nicht zu kleckern, sondern zu klotzen; aber Letzeres kann das Individuum nicht per Willensakt herbeiführen oder herbeireden, sondern es *verfügt* über diese Eigenschaft als Persönlichkeit oder es mangelt ihr daran. Auch gehört zum Leistungsträger weit mehr als eine einzige Persönlichkeitseigenschaft. Alle leistungsstarken Persönlichkeiten *müssen* sowohl ganz besonders *entwickelt* sein als auch ganz bestimmte *Erfolgstugenden* aufweisen. Kurz sei daran erinnert, daß in unserer Theorie der Differentiellen Optimalentwicklung die Erfolgsträchtigkeit nicht voraussetzungslos ist, sondern auf die starken Fundamente der Entwickeltheit aufbaut, ähnlich wie das Erfolgsprinzip theoretisch auf dem Lustprinzip (1997, S. 3f., 7, 177) fußt. Wir breiten demgemäß zuerst die Persönlichkeitseigenschaften aus, die im Geltungsbereich des Lustprinzips liegen und lassen dann die des Erfolgsprinzips folgen.

Wenn wir danach fragen, aus welchen Persönlichkeitseigenschaften sich Leistungsstärke zusammensetzt, wollen wir diese Persönlichkeitseigenschaften der Leistungsstarken zunächst einmal dimensionieren[221]:



- Der periphere Ring der Persönlichkeit ist der Außenwelt zugewandt: Charakterbildung ja, aber nur im für die Erbringung der Spitzenleistung notwendigen Ausmaß
- Der mittlere Ring der Persönlichkeit vermittelt zwischem hartem Kern und peripherem Ring: Die emotionalen Tugenden der Leistungsträger
- Der harte Kern der Persönlichkeit: Die Handlungsfähigkeit der Leistungsstarken

221 Diese Dimensionierung ist mehr als Lesehilfe gedacht denn empirisch begründet. Empirisch begründen können wir nur, *welche* der Leistungsmerkmale des Gefühlsspiegels auf die Leistungsstarken zutreffen.

1. Charakterbildung ja, aber nur im für die Erbringung der Spitzenleistung notwendigen Ausmaß	**2. Die emotionalen Tugenden der Leistungsträger**	**3. Die Handlungsfähigkeit der Leistungsstarken**
	= Kontrolle des Über-Ich	Bereits bekannte Leistungsmerkmale aus dem Geltungsbereich des Erfolgsprinzips
= Kontrolle des Es	Bereits bekannte Leistungsmerkmale aus dem Geltungsbereich des Lustprinzips	3.1. Herz&Verstand habend
Bereits bekannte Leistungsmerkmale aus dem Geltungsbereich des Lustprinzips	2.1. erwachsen	3.2. durchsetzungsfähig
1.1. nicht aggressiv	2.2. zum emotionalen Höhepunkt fähig	3.3. selbständig
1.2. nicht völlig destruktiv	2.3. zuverlässig	3.4. intuitiv bezüg. langf. Ziele
1.3. nicht oberflächlich	2.4. koordiniert	3.5. führungsstark
1.4. nicht sozial deviant	2.5. in sich stimmig	3.6. anpassungsfähig
- nicht erstarrt[222]	2.6. sachlich[223]	3.7. konkret-offensiv
- nicht aus d. Fugen geratend[224]		Neue besondere Leistungsmerkmale aus dem Geltungsbereich des Erfolgsprinzips
- psychisch nicht gestört[225]		3.8. klotzend[Neu]
- nicht den inneren Schweinehund[226] auslebend		3.9. delegierend[Neu]
		3.10. ans Limit gehend[Neu]

Die obige Tabelle beinhaltet einerseits bereits bekannte, andrerseits *neue* besondere Leistungsmerkmale, die *nur* bei Leistungsstarken als unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften ausprägt sind. Enthielte unsere Stichprobe nicht auch leistungsstarke Persönlichkeiten, würden diese drei Leistungsmerkmale des Gefühlsspiegels mangels empirischer Validierung weiter brachliegen. Wir ersparen es dem Leser diejenigen Persönlichkeitseigenschaften zu wiederholen, die allen entwickelten Persönlichkeiten gemeinsam sind; und damit sind sie selbstverständlich *auch* für leistungsstarke Persönlichkeiten unverzichtbar: Leistungsstarke sind folgerichtig nicht erstarrt, sondern gefühlsmäßig lebendig (1.0.10), nicht aus den Fugen geratend, sondern emotional stabil (1.0.4), psychisch nicht gestört, sondern normal (1.0.12),

---

222 Leistungsmerkmal 1.0.10: Lebendigkeit: gefühlsmäßig lebendig statt erstarrt. 100% Leistungsstarke = % Entwickelte

223 Leistungsmerkmal 2.3.3 (Alle Leistungsstarken sind sachlich; aber dieses Merkmal gehört von der Systematik eigentlich nicht hierher, weil es dem Erfolgs- und nicht dem Lustprinzip zugeordnet ist): Sachlichkeit: sachlich statt sich verheddernd;

224 Leistungsmerkmal 1.0.4: Emotionale Stabilität: stabil statt aus den Fugen geratend. 100% Leistungsstarke = % Entwickelte

225 Leistungsmerkmal 1.0.12: Psychische Normalität: psychisch normal statt gestört. 100% Leistungsstarke = % Entwickelte

226 Leistungsmerkmal 1.0.14: Seelisches Gleichgewicht: ausbalanciert statt den inneren Schweinehund auslebend

leben nicht ihren inneren Schweinehund aus, sondern balancieren ihr seelisches Gleichgewicht aus (1.0.14).

Wer seine antifreudianischen Vorurteile überwunden hat – und das ist in der deutschen Psychologie eher die Ausnahme, denn die Regel –, dem wird auch die Zuordnung unserer *empirisch* ermittelten Persönlichkeitseigenschaften zu den drei psychoanalytischen Instanzen Es, Über-Ich und Ich (Freud 1923, Das Es und das Ich) einleuchten. Für unsere Argumentation ist sie peripher, zeigt aber wieder einmal die Kompatibilität der Differentiellen Optimalentwicklung mit der Psychoanalyse. In der obigen Tabelle kann man ablesen, daß die Persönlichkeit ihre libidinösen[227] *Es*–Impulse[228] kontrolliert, wenn sie beispielsweise „*nicht aggressiv*" nach außen oder „*nicht völlig destruktiv*" nach Innen ist, daß ihr die *Eltern*[229] verinnerlicht habendes *Über-Ich* gut funktioniert, wenn sie beispielsweise *„postödipal strukturiert"* und „*ko-ordiniert*" ist, und daß ihr *Ich* „bestrebt ist, das *Realitätsprinzip* an die Stelle des Lustprinzips zu setzen, welches im Es uneingeschränkt regiert" (Freud 2000/1923, S.293), wenn sie *„Herz&Verstand" gleichermaßen* hat und „*realitätsangepaßt*" ist. In diesem Sinne kontrollieren leistungsstarke Persönlichkeiten sowohl ihr Es als auch ihr Über-Ich als auch ihr Ich erfolgreich. Auch an dieser Stelle sei wieder (1997) grundlegende Übereinstimmung der Freud'schen Psychoanalyse und der Differentiellen Optimalentwicklung betont, weil sie Beide die *Höher*entwicklung als unabdingbare entwicklungspsychologische Tatsache anerkennen: „Die Tatsache, daß die Erregungen, um zum Bewußtsein zu kommen, *eine unabänderliche Reihenfolge, einen Instanzenzug durchzumachen haben*" (Freud 2000/1900, S.582), wird von der Beamtenforschung (1986, S.30, 44f.; 1997, S.138f. über Oerter, Montada, Baltes etc.) hartnäckig ignoriert oder geleugnet. Bei aller konzeptioneller Übereinstimmung zwischen den beiden genannten Theorien darf deren unterschiedliche praktische Zwecksetzung nicht übersehen werden; die Psychoanalyse ehrt die psychische Höherentwicklung immer zwecks Erlangung der „geistigen Gesundheit" (Freud[230] 2000/1900, S.540); auch dann wenn von ihr die „Einsetzung einer ‚Realitätsprüfung' als notwendig erkannt" (ebd. Fußnote von 1919) wird, geht es ihr nicht um Höherentwicklung im Sinne von Kompetenzen (1986, S.30, 44f), die Arbeitswelt, Beruf und Job erfordern; schon gar nicht fokussiert sie Leistungsstärke.

---

227 „Zu Uranfang ist alle *Libido* im Es angehäuft" (Freud 2000/1923, S.312)

228 „Die Sprache trifft das Richtige, wenn sie vom „Unterdrücken" solcher Impulse redet" (Freud 2000/1900, S.242)

229 „Somit ist die Sonderung des Über-Ichs vom Ich nichts zufälliges, sie vertritt die bedeutsamsten Züge der individuellen und der Artentwicklung, ja, indem sie dem *Elterneinfluß* einen dauernden Ausdruck schafft, verewigt sie die Existenz der Momente, denen sie ihren Ursprung verdankt " (Freud 2000/1923, S.302f.).

230 Beispielsweise die Entwicklung der Zensur, die dem Über-Ich entspricht: „In der Zensur zwischen *Ubw* und *Vbw*, deren Annahme uns der Traum geradezu aufnötigt, haben wir also den Wächter unserer geistigen Gesundheit zu erkennen und zu ehren" Freud 2000/1900, S.540.

2.4.1. Charakterbildung ja, aber nur im notwendigen Ausmaß

2.4.1.1. Der[231] Leistungsstarke ist nicht aggressiv

Hier ist das Leistungsmerkmal „1.0.16. Selbstbeherrschung jenseits von Aggressivität und Gehemmtheit“ angesprochen, das wir folgendermaßen definierten: „Erst die erwachsene Persönlichkeit zeichnet sich dadurch aus, daß sie *aggressionsgehemmt* ist; für die kindliche und jugendliche gilt dies noch nicht. Aggressionshemmung ist die entscheidende Voraussetzung für Selbstbeherrschung; sich beherrschen zu können, bedeutet, den goldenen Mittelweg zwischen zwei Übeln zu finden, die da lauten: Aggressivität und Gehemmtheit, wobei Aggressivität die *Umwelt* und Gehemmtheit die *eigene Person* schädigt. Nur die selbstbeherrschte Persönlichkeit findet zu einem innerlich harmonischen Verhältnis mit ihrer Umwelt, während hingegen sowohl die aggressive als auch die gehemmte Persönlichkeit in Disharmonie mit ihr lebt.“

leistungsstarke Persönlichkeiten

	Spitzenverdiener	Normalverdiener	Totals
aggressiv	**0**	15	13
selbstbeherrscht	75	74	74
gehemmt	25	11	13
Totals	100	100	100 (n=31)

Zum Vergl.: andere entwickelte P.

	nüchtern	rückfällig	Totals
aggressiv	**8**	40	13
selbstbeherrscht	81	40	74
gehemmt	12	20	13
Totals	100	100	100 (n=31)

Ergebnisse[232] und Interpretation: Noch *zugespitzter* (100% im Vergleich zu 92%) wie für die entwickelte Persönlichkeit allgemein gilt für die entwickelte leistungsstarke im Besonderen: sie ist *nicht (0%) aggressiv*, egal in welcher Form sie dieses Übel auch immer meidet; die Eine ist *selbstbeherrscht*, die Andere *gehemmt*.

2.4.1.2. Der Leistungsstarke ist nicht völlig destruktiv

Hier ist das Leistungsmerkmal „1.0.9. Konstruktivität: emotional konstruktiv statt völlig destruktiv ausagierend“ angesprochen, das wir folgendermaßen definierten: „Eine Persönlichkeit ist emotional konstruktiv, wenn sie ihre Affekte *angemessen* steuert statt sie destruktiv auszuagieren. ... Eine Persönlichkeit ist konstruktiv, wenn sie erstens *nach dem Optimum* - im Sinne der Differentiellen Optimalentwicklung – *strebt*, wenn sie zweitens aufbauend im Sinne von vorwärtsweisend ist, und wenn sie drittens hilfreich in einer sachbezogenen Angelegenheit ist; oder negativ formuliert, wenn sie nicht destruktiv ist, d.h. eine zerstörerische Einstel-

231 Alle Bemerkungen über Leistungsstarke gelten selbstverständlich für weibliche *und* männliche Persönlichkeiten, auch dann, wenn sie auf Frauen noch mehr zutreffen als Männer wie bei der Intuitivität.

232 Um die KREUZTABELLIERUNG zu rechnen, verwendeten wir aus unserer Datei „Data ∑ "WORT,.¶"“ (n=31) die nominale Variable „Selbstbeherrschung” als unabhängige, und die nominale Variable „Spitzenverdiener ” als abhängige.

lung vermeidet und sich destruktiver Kritik enthält. Unsere Hypothese lautet: Im Leben kommt es unbedingt darauf an, eine *völlig destruktive Einstellung zu vermeiden*, weil sie notgedrungen extrem *(selbst-)destruktives Verhalten* nach sich zieht; hingegen ist es nicht besonders wichtig, äußerst konstruktiv zu sein."

leistungsstarke Persönlichkeiten				Zum Vergl.: and. entwickelte P.			
	Spitzenverdiener	Normalverdiener	Totals		nüchtern	rückfällig	Totals
völlig destruktiv	**0**	19	16	völlig destruktiv	**8**	60	16
besser	100	81	84	besser	92	40	84
Totals	100	100	100 (n=31)	Totals	100	100	100 (n=31)

Ergebnisse[233] und Interpretation: Noch *zugespitzter* (100% im Vergleich zu 92%) wie für die entwickelte Persönlichkeit allgemein gilt für die entwickelte leistungsstarke im Besonderen: sie ist *nicht (0%) völlig destruktiv*, egal in welcher Form sie dieses Übel auch immer meidet; die Eine ist *etwas destruktiv*, die Andere *noch konstruktiv* und die Dritte *äußerst konstruktiv*.

2.4.1.3. Der Leistungsstarke ist nicht oberflächlich oder unreif

Hier ist das Leistungsmerkmal „1.0.13. Reife: reif, d.h. post- statt präödipal tiefenstrukturiert" angesprochen, das wir folgendermaßen definierten: „Eine Persönlichkeit ist *reif* statt unreif, wenn sie post- statt präödipal tiefenstrukturiert ist. Auch wenn es die gesamte entwicklungspsychologische Literatur bestreitet: ‚Und sie entwickelt sich doch', und zwar höher! Es gibt eine Höherentwicklung (Seyrer 1997) der erwachsenen Persönlichkeit, eben eine Entwicklung hin zum höchsten Niveau der Entwicklung, hin zur Reife eben; diese ist nicht mehr zu überbieten. Das *Ausmaß* der Reife messen wir an der Tiefe ihrer postödipalen Strukturiertheit: eine *oberflächliche* Persönlichkeit ist unreif, eine *tiefe* gilt uns als reif."

leistungsstarke Persönlichkeiten				Zum Vergl.: and. entwickelte P.			
	Spitzenverdiener	Normalverdiener	Totals		nüchtern	rückfällig	Totals
tief	75	11	19	tief	23	0	19
ziemlich tief	25	52	48	ziemlich tief	54	20	48
ziemlich oberflächlich	**0**	33	29	ziemlich oberflächlich	**23**	60	29
oberflächlich	**0**	4	3	oberflächlich	**0**	20	3
Totals	100	100	100 (n=31)	Totals	100	100	100 (n=31)

Ergebnisse[234] und Interpretation: Noch *zugespitzter* (100% im Vergleich zu 77%) wie für die entwickelte Persönlichkeit allgemein gilt für die entwickelte leistungsstarke im Besonderen:

233 Um die KREUZTABELLIERUNG zu rechnen, verwendeten wir aus unserer Datei „Data ∑ "WORT,.¶"" (n=31) die nominale Variable „Destruktivität 2" als unabhängige, und die nominale Variable „Spitzenverdiener " als abhängige.

234 Um die KREUZTABELLIERUNG zu rechnen, verwendeten wir aus unserer Datei „Data ∑ "WORT,.¶"" (n=31) die nominale Variable „Tiefe" als unabhängige, und die nominale Variable „Spitzenverdiener" als abhängige.

sie ist *nicht (0%) oberflächlich* oder *unreif*, egal in welcher Form sie dieses Übel auch immer meidet, sondern (*ziemlich) tief*.

2.4.1.4. Der Leistungsstarke ist nicht sozialdeviant

Hier ist das Leistungsmerkmal „1.1.4. Teamorientierung: teamorientiert jenseits von sozialdeviant und herdentriebhaft" angesprochen, das wir folgendermaßen definierten: „Eine Persönlichkeit ist teamorientiert jenseits von sozialdeviant und herdentriebhaft, wenn sie sich so sozial reguliert, daß sie in einer aufgabenorientierten Gruppe gut kooperieren kann; sie muß sich dazu sowohl sozialer Devianz, also jeder Art von Außenseitertum enthalten, als auch dem Herdentrieb entsagen, d.h. dem Drang nur das zu tun, was die Anderen in einer Großgruppe tun."

leistungsstarke Persönlichkeiten

	Spitzenverdiener	Normalverdiener	Totals
teamorientiert	75	44	48
sozialdeviant	**0**	30	26
herdentriebhaft	25	26	26
Totals	100	100	100 (n=31)

Zum Verg.: andere entwickelte

	nüchtern	rückfällig	Totals
teamorientiert	54	20	48
sozialdeviant	**23**	40	26
herdentriebhaft	23	40	26
Totals	100	100	100 (n=31)

Ergebnisse[235] und Interpretation: Noch *zugespitzter* (100% im Vergleich zu 77%) wie für die entwickelte Persönlichkeit allgemein gilt für die entwickelte leistungsstarke im Besonderen: sie ist *nicht (0%) sozialdeviant*, egal in welcher Form sie dieses Übel auch immer meidet; die Eine ist *teamorientiert*, die Andere *herdentriebhaft*.

2.4.2. Die emotionalen Tugenden der Leistungsträger

2.4.2.1. Der Leistungsstarke ist erwachsen

Hier ist das Leistungsmerkmal „1.0.7. Erwachsensein: erwachsen statt jugendlich oder gar kindlich" angesprochen, das wir folgendermaßen definierten: „Eine Persönlichkeit ist *erwachsen*, also nicht mehr jugendlich und schon gar nicht mehr kindlich, wenn sie *stabil postödipal* ist: sie kann erstens paarweise *bumsen* (vgl. Leistungsmerkmal Bums) und darauf aufbauend ihre Postödipalität *fortpflanzen*."

235 Um die KREUZTABELLIERUNG zu rechnen, verwendeten wir aus unserer Datei „Data ∑ "WORT,.¶"" (n=31) die nominale Variable „Teamorientierung 3" als unabhängige, und die nominale Variable „Spitzenverdiener " als abhängige.

leistungsstarke Persönlichkeiten				Zum Vergl.: andere entwickelte P.			
	Spitzenverdiener	Normalverdiener	Totals		nüchtern	rückfällig	Totals
kindlicher	0	33	29	kindlicher	23	60	29
jugendlicher	0	30	26	jugendlicher	23	40	26
erwachsener	**100**	37	45	erwachsener	**54**	0	45
Totals	100	100	100 (n=31)	Totals	100	100	100 (n=31)

Ergebnisse[236] und Interpretation: Noch *zugespitzter* (100% im Vergleich zu 54%) wie für die entwickelte Persönlichkeit allgemein gilt für die entwickelte leistungsstarke im Besonderen: sie ist *erwachsen (100%);* keinesfalls ist sie *kindlich* oder *jugendlich.*

2.4.2.2. Der Leistungsstarke ist zum emotionalen Höhepunkt fähig

Hier ist das Leistungsmerkmal „1.0.3. Bums: zum emotionalen Höhepunkt fähig statt ‚nichts Halbes und nichts Ganzes' zustande kriegend" angesprochen, das wir folgendermaßen definierten: „Der Bums ist und gestaltet die Beziehung zwischen dem Ersten und dem Zweiten: gemeint ist jedwedes Paar emotionaler Objekte. Psychoanalytisch gesehen spiegeln sich in diesem *Paar* emotionaler Objekte die verinnerlichten Eltern. Eine Persönlichkeit kann *bumsen*, wenn sie *zum* imaginiert *gemeinsamen*, *paarweisen*, *emotionalen Höhepunkt fähig* ist, statt ‚nichts Halbes und nichts Ganzes' zustande zu kriegen: dieser *überragt* einerseits Alles, was vor ihm und nach ihm kommt deutlich, und *bettet sich* andrerseits harmonisch in den gesamten Ablauf *ein*; wir messen den Bums, indem wir die Relation vom Hauptgipfel zum Zweitgipfel berechnen; Letzterer sollte einerseits ‚signifikant' *mehr* als die Hälfte und andrerseits jedoch ‚signifikant' *weniger* Raum als Ersterer einnehmen; beim paarweisen Bums kommt es quantitativ gesehen auf ein ‚nicht zu wenig' und ‚nicht zu viel' an. Ein gelungener Bums ist etwas *Ganzes*, an das nichts Anderes heranreicht. Im Bums findet eine Persönlichkeit ihre *ureigenste Erfüllung*. Eine entwickelte Persönlichkeit kann und darf auf ihre Erfüllung nicht verzichten: hier geht es ums Ganze und hier geht sie auf's Ganze. Ins Berufliche gehört sie nicht primär."

leistungsstarke Persönlichkeiten				Zum Vergl.: and. entwickelte P.			
	Spitzenverdiener	Normalverdiener	Totals		nüchtern	rückfällig	Totals
optimal hoher	**100**	63	68	optimal hoher	**77**	20	68
zu kurzer oder zu langer	0	37	32	zu kurzer oder zu langer	23	80	32
Totals	100	100	100 (n=31)	Totals	100	100	100 (n=31)

Ergebnisse[237] und Interpretation: Noch *zugespitzter* (100% im Vergleich zu 77%) wie für die entwickelte Persönlichkeit allgemein gilt für die entwickelte leistungsstarke im Besonderen:

---

236 Um die KREUZTABELLIERUNG zu rechnen, verwendeten wir aus unserer Datei „Data ∑ "WORT,.¶"" (n=31) die nominale Variable „Erwachsener" als unabhängige, und die nominale Variable „Spitzenverdiener " als abhängige.

237 Um die KREUZTABELLIERUNG zu rechnen, verwendeten wir aus unserer Datei „Data ∑ "WORT,.¶"" (n=31) die nominale Variable „ZL mit opt.Höhe" als unabhängige, und die nominale Variable „Spitzenverdiener" als abhängige.

sie ist *zum emotionalen Höhepunkt fähig (100%),* weil sie *bumsen kann;* sie vermeidet es, *‚nichts Halbes und nichts Ganzes' zustande zu kriegen.*

2.4.2.3. Der Leistungsstarke ist zuverlässig

Hier ist das Leistungsmerkmal „1.0.19. Zuverlässigkeit: zuverlässig in Hinblick auf die Entwickeltheit und (2.0.8.) den Erfolg statt unzuverlässig" angesprochen, das wir folgendermaßen definierten: „Eine Persönlichkeit ist *zuverlässig* in persönlicher oder beruflicher Hinsicht, wenn sie dauerhaft so handelt wie abgemacht anstatt etwas anderes zu tun. Auf eine zuverlässige Persönlichkeit kann man sich *verlassen*, auf eine unzuverlässige nicht; das gilt auch für die Person selbst (vgl. Leistungsmerkmal „Intuitivität")."

leistungsstarke Persönlichkeiten			
	Spitzenverdiener	Normalverdiener	Totals
unzuverlässig	0	59	52
zuverlässig	**100**	41	48
Totals	100	100	100 (n=31)

Zum Vergl.: andere entwickelte P.			
	nüchtern	rückfällig	Totals
unzuverlässig	42	100	52
zuverlässig	**58**	0	48
Totals	100	100	100 (n=31)

Ergebnisse[238] und Interpretation: Noch *zugespitzter* (100% im Vergleich zu 58%) wie für die entwickelte Persönlichkeit allgemein gilt für die entwickelte leistungsstarke im Besonderen: sie ist *zuverlässig (100%);* keinesfalls ist sie *unzuverlässig*.

2.4.2.4. Der Leistungsstarke ist koordiniert

Hier ist das Leistungsmerkmal „2.2.2. Koordiniertheit: koordiniert statt chaotisch" angesprochen, das wir folgendermaßen definierten: „Eine Persönlichkeit ist *koordiniert* statt chaotisch, wenn sie die Bereiche ihres Lebens *konkret* zu planen weiß; dies bedeutet *erstens*, daß sie ihre *Prioritäten* angemessen statt *verkehrend* setzen und *zweitens*, daß sie ihre Ziele zeitlich staffeln und in die angemessene *Reihenfolge* bringen kann, statt sie zu *verschieben* (vgl. 1997, Kapitel IV.4. Bereichsplanung[239]). Wir operationalisieren die Koordiniertheit im Sprechen anhand zweier Bereiche: der erste Bereich enthält das im Bums (vgl. Leistungsmerkmal „Bums") formulierte Verhältnis der längsten zur zweitlängsten Geschichte, der zweite Bereich mißt das der dritt- zur viertlängsten Geschichte. Durch ihre Ko-Ordiniertheit, die im übrigen von der koordinierenden Bereichsplanung des Handelns zu unterscheiden ist (ebd.), -stimmt eine Persönlichkeit zwei beliebige, aber immer objektiv wichtige Bereiche aufeinander ab; beispielsweise bringen Optimalentwickler die beiden Bereiche ‚Arbeit und Freizeit' in

238 Um die KREUZTABELLIERUNG zu rechnen, verwendeten wir aus unserer Datei „Data ∑ "WORT,.¶"" (n=31) die nominale Variable „Zuverlässigkeit (nom.)" als unabhängige, und die nominale Variable „Spitzenverdiener " als abhängige.

239 „Bereichsplanung wirft für die drei Herangehensweisen sowohl die Frage nach der vertikalen Hierarchiebildung (welcher der zwei Bereiche ist primär, welcher sekundär?), als auch die nach der horizontalen, zeitlichen Staffelung (welcher der zwei Bereiche ist kurzfristig, welcher langfristig wichtig?) auf."

Einklang. Wir erwarten, da sich die Koordiniertheit definitionsgemäß auf alle Lebensbereiche, private wie berufliche, erstreckt, einen generellen Vorsprung koordinierter Persönlichkeiten vor chaotischen; koordinierte Persönlichkeiten gelten uns sowohl als *entwickelter* als auch als *erfolgreicher*."

leistungsstarke Persönlichkeiten			
	Spitzenverdiener	Normalverdiener	Totals
koordiniert	**100**	37	45
verschiebend	0	33	29
verkehrend	0	26	23
verschiebend&verkehrend	0	4	3
Totals	100	100	100 (n=31)

Zum Verg.: and. entwickelte P.			
	nüchtern	rückfällig	Totals
koordiniert	**54**	0	45
verschiebend	19	80	29
verkehrend	23	20	23
verschiebend&verkehrend	4	0	3
Totals	100	100	100 (n=31)

Ergebnisse[240] und Interpretation: Noch zugespitzter (100% im Vergleich zu 54%) wie für die entwickelte Persönlichkeit allgemein gilt für die entwickelte leistungsstarke im Besonderen: sie ist *koordiniert (100%);* keinesfalls[241] ist sie *verschiebend, verkehrend* oder gar beides zusammen.

2.4.2.5. Der Leistungsstarke ist in sich stimmig

Hier ist das Leistungsmerkmal „1.2.4. Stimmigkeit: in sich stimmig statt innerlich zerrissen" angesprochen, das wir folgendermaßen definierten: „Eine Persönlichkeit ist *in sich stimmig* statt innerlich zerrissen, wenn ihre je individuellen Eigenschaften gut zusammenpassen. Stimmigkeit vereint *zwei* gegensätzliche, aber gleichermaßen *erfolgsrelevante* Fähigkeiten *sowohl* erfordernisgerecht zu *powern, als auch* erfordernisgerecht *den Ball flach* zu *halten*; diese Formulierung meint auch die grafische Gestalt des Pfeilbogens mit seiner beiden Seiten diesseits und jenseits des Hauptgipfels. Wer dieses Duo nicht beherrscht, gilt uns als innerlich zerrissen. Mathematisch formuliert ist eine Persönlichkeit ‚*in sich stimmig*' statt eindimensional, wenn sie konsistent gipfelt *und* schwingt; so operationalisieren wir ‚erfordernisgerecht'. In sich stimmige Persönlichkeiten gipfeln und schwingen *konsequent* jeweils *nur links* oder *nur rechts*."

leistungsstarke Persönlichkeiten			
	Spitzenverdiener	Normalverdiener	Totals
in sich stimmig	**100**	74	77
innerlich zerrissen	0	26	23
Totals	100	100	100 (n=31)

Zum Vergl.: andere entwickelte P.			
	nüchtern	rückfällig	Totals
in sich stimmig	**77**	80	77
innerlich zerrissen	23	20	23
Totals	100	100	100 (n=31)

240 Um die KREUZTABELLIERUNG zu rechnen, verwendeten wir aus unserer Datei „Data ∑ "WORT,.¶"" (n=31) die nominale Variable „Koordiniertheit 4" als unabhängige, und die nominale Variable „Spitzenverdiener" als abhängige.

241 Während das Mittel der koordinierten Persönlichkeiten bei +57 liegt, rutscht das der verschiebenden -37, der verkehrenden -56 und der verschiebenden&verkehrenden -259 in zunehmend kritischere Regionen.

Ergebnisse[242] und Interpretation: Noch *zugespitzter* (100% im Vergleich zu 77%) wie für die entwickelte Persönlichkeit allgemein gilt für die entwickelte leistungsstarke im Besonderen: sie ist *in sich stimmig (100%);* keinesfalls ist sie *innerlich zerrissen.*

2.4.2.6. Der Leistungsstarke ist sachlich

Hier ist das Leistungsmerkmal „2.3.3. Sachlichkeit: sachlich statt sich verheddernd" angesprochen, das wir folgendermaßen definierten: „Eine Persönlichkeit ist angemessen fokussiert, wenn sie ihr Handeln ihrem Persönlichkeitstyp gemäß auszurichten weiß: grundsätzlich hat sie dabei nur zwei Möglichkeiten: sie muß ihr Handeln schwerpunktmäßig entweder selbst- *oder* sachbezogen (vgl. 1997, S.7) ausrichten – eben angemessen fokussieren; von der vermittelnden und dazwischen liegenden sozialen Ausrichtung des Handelns dürfen wir in diesem Zusammenhang abstrahieren. Abstrakt-Stringente, die selbstbezogen fokussieren gelten uns als *authentisch*; Konkret-Offensive, die sachbezogen fokussieren als *sachlich.* Beim Fokussieren geht es, abstrakt formuliert, um die Dialektik von Subjekt und Objekt, genauer um die optimale Art der Vermittlung von Subjekt und Objekt. ... Die Bense'sche Unterscheidung zwischen Entkürzen und Verkürzen des Erlebens (Seyrer 1986 Kap.II. 2.2) hilft uns dabei, unsere Hypothese zu präzisieren. Bei selbstbezogenen Vorzeichen ist es optimal zu entkürzen, bei sachbezogenen zu verkürzen. Entkürzen dauert länger als Verkürzen. Wir erwarten also, daß die selbstbezogenen Abstrakt-Stringenten *langsamer* und die sachbezogenen Konkret-Offensiven *schneller* takten. Demzufolge müßten die selbstbezogenen Abstrakt-Stringenten *negativ* und die sachbezogenen Konkret-Offensiven *positiv* taktabweichen."

leistungsstarke Persönlichkeiten

	Spitzenverdiener	Normalverdiener	Totals
sachlich	**100**	48	55
sich verheddernd	0	52	45
Totals	100	100	100 (n=31)

Zum Vergl.: andere entwickelte P.

	nüchtern	rückfällig	Totals
sachlich	**58**	40	55
sich verheddernd	42	60	45
Totals	100	100	100 (n=31)

Ergebnisse[243] und Interpretation: Noch *zugespitzter* (100% im Vergleich zu 58%) wie für die entwickelte Persönlichkeit allgemein gilt für die entwickelte leistungsstarke im Besonderen: sie ist *sachlich (100%);* keinesfalls ist sie sich verheddernd. Ergänzend sei bemerkt, daß selbstverständlich keine einzige leistungsstarke Persönlichkeit rückfällig ist.

---

242 Um die KREUZTABELLIERUNG zu rechnen, verwendeten wir aus unserer Datei „Data ∑ "WORT,.¶"" (n=31) die nominale Variable „Format e. Persönl. (LL/RR)" als unabhängige, und die nominale Variable „Spitzenverdiener " als abhängige.

243 Um die KREUZTABELLIERUNG zu rechnen, verwendeten wir aus unserer Datei „Data ∑ "WORT,.¶"" (n=31) die nominale Variable „Sachlichkeit" als unabhängige, und die nominale Variable „Spitzenverdiener " als abhängige.

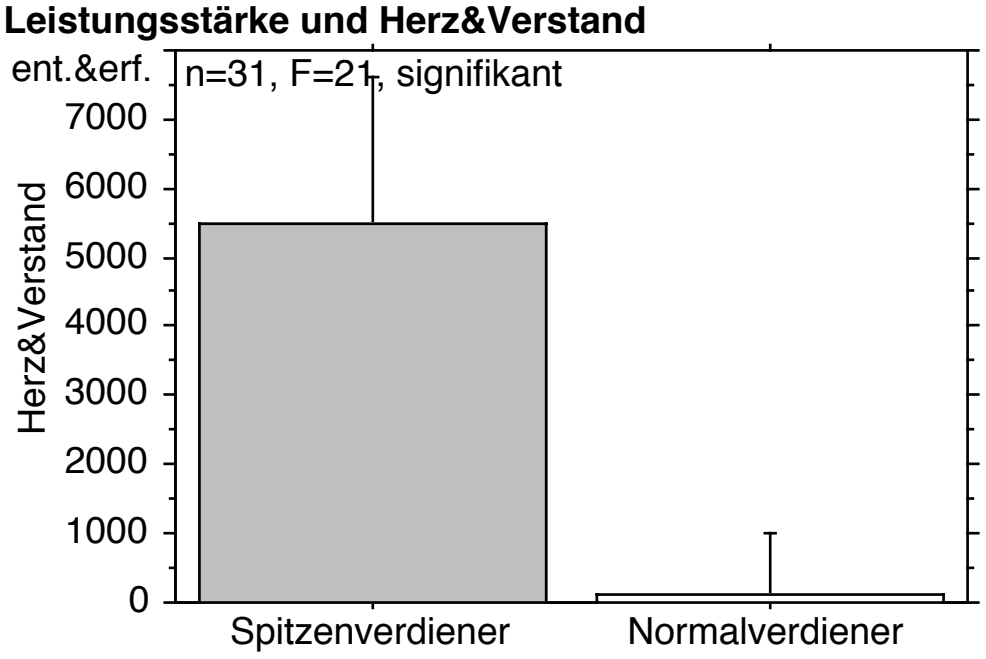
2.4.3. Die Handlungsfähigkeit der Leistungsstarken = Kontrolle des Ich

Bereits bekannte Leistungsmerkmale aus dem Geltungsbereich des Erfolgsprinzips

2.4.3.1. Der Leistungsstarke hat Herz&Verstand

Hier ist das Leistungsmerkmal „2.0.3. Herz&Verstand: emotional&kognitiv entwickelt&erfolgreich statt auf der ganzen Linie versagend“ angesprochen, das wir folgendermaßen definierten: „Eine Persönlichkeit von Format ist selbständig, sie bezieht Position, aber nicht willkürlich, sondern in sich stimmig, und sie füllt ihr Format aus; diese *vier Leistungsmerkmale* sind in die Formel eingegangen:

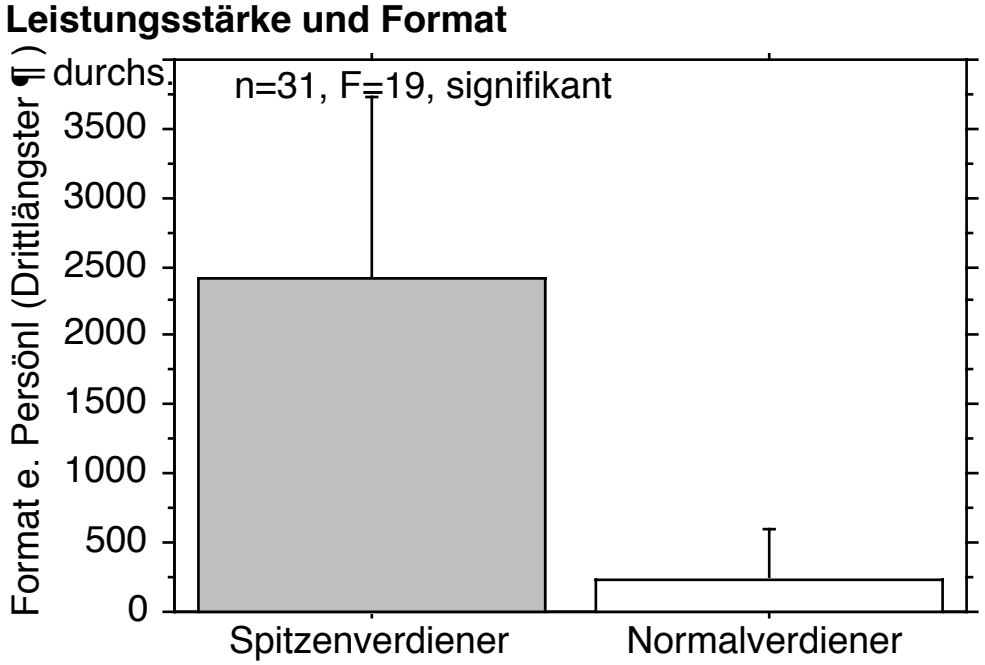
1. Selbständigkeit: Eine Persönlichkeit ist mehr oder weniger *„selbständig*“. ...
2. Links-/Rechts-Positionierung: Eine Persönlichkeit „*bezieht Position*“ statt untätig vor dem Scheidewege zu verharren; ...
3. Stimmigkeit: Eine Persönlichkeit ist „*in sich stimmig*“ statt innerlich zerrissen, wenn ihre je individuellen Eigenschaften harmonisch zusammenpassen. ...
4. Format: Eine durchsetzungsfähige Persönlichkeit hat ein stark ausgeprägtes Persönlichkeitsbild statt rangniedrig zu sein; ...
5. Anschließend kombinieren wir die im Format formulierte kognitive Seite der Persönlichkeit mit der emotionalen Seite der Persönlichkeit, damit „*Herz&Verstand*" Hand in Hand gehen. Dies soll uns erklären helfen, wie Entwickeltheit (♥) und Erfolg ($) zusammenhängen.“



Ergebnisse[244] und Interpretation: *Krass* und höchst *signifikant* (n=31, ANOVA-F=21,80, $\alpha \leq 0{,}0001$) hebt sich das Niveau der Leistungsstarken von den Mittelmäßigen ab: die Leistungsstarken haben *fünfzig Mal* (114 versus 5473 (!)) soviel *Herz&Verstand*. Das unterstreicht unsere frühere Einschätzung (2003, S.328): „Wenn man aus allen Leistungsmerkmalen des Gefühlsspiegels nur ein einziges verwenden wollte, um ***die*** herausragende Persönlichkeit zu ermitteln, sollte man auf die Formel Herz&Verstand bauen." Was die integrierte Emotion&Kognition angeht, spielen die Leistungsstarken *in einer anderen Liga* als der Rest.

2.4.3.2. Der Leistungsstarke ist durchsetzungsfähig

Hier ist das Leistungsmerkmal „2.0.1. Format: durchsetzungsfähig statt rangniedrig" angesprochen, das wir folgendermaßen definierten: „Eine *durchsetzungsfähige* Persönlichkeit hat ein stark ausgeprägtes Persönlichkeitsbild statt rangniedrig zu sein; sie zeichnet sich durch besonderes Niveau aus, und nimmt wegen ihrer außergewöhnlichen Fähigkeiten einen außergewöhnlichen Rang ein. Sie geht noch darüber hinaus, selbständig (Leistungsmerkmal 1), positioniert (Leistungsmerkmal 2) und in sich stimmig (Leistungsmerkmal 3) zu sein; sie „*füllt ihr Format aus*", indem sie es flächenmäßig zu einem großem Format maximiert. ... Dadurch füllt sie ihr Format optimal aus."



244 Um die ANOVA zu rechnen, verwendeten wir die Variable „Spitzenverdiener" als Faktor und die Variable „Herz&Verstand" als abhängige, kontinuierliche aus unserer Datei „Data Σ "WORT,.¶"" (n=31).

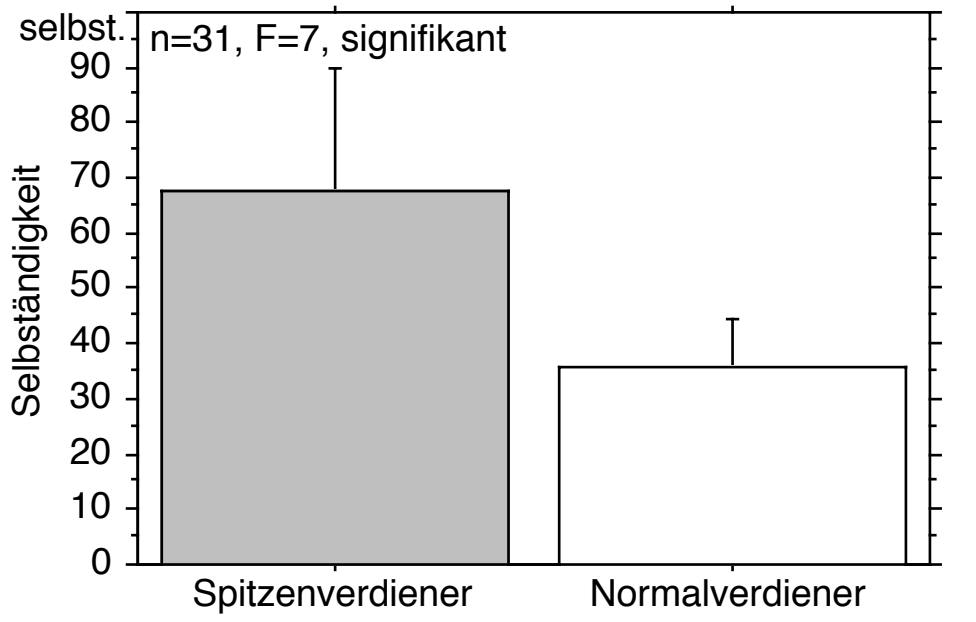
Ergebnisse[245] und Interpretation: *Krass* und höchst *signifikant* (n=31, ANOVA-F=19,79, $\alpha \leq 0{,}0001$) hebt sich das Niveau der Leistungsstarken von den Mittelmäßigen ab: die Leistungsstarken haben *zehn Mal* (241 versus 2422) soviel *Format;* sie sind Persönlichkeiten von Format. Was ihre Durchsetzungsfähigkeit im Wettbewerb belangt, spielen die Leistungsstarken *in einer anderen Liga* als der Rest.

2.4.3.3. Der Leistungsstarke ist selbständig

Hier ist das Leistungsmerkmal „2.3.4. Selbständigkeit: selbständig statt symbiotisch verstrickt" angesprochen, das wir folgendermaßen definierten: „Eine Persönlichkeit ist mehr oder weniger *selbständig* statt symbiotisch (Mahler 1978) verstrickt, je nachdem, wie weit sie vom Zentrum weg schwingt statt daran kleben zu bleiben. Unselbständige hängen am Rockzipfel ihrer Mütter statt sich von ihren Eltern abzulösen (Haley 1980). Wer das Heft in der Hand halten will, muß selbständig werden und bleiben."

Leistungsstärke und Selbständigkeit

	Spitzenverdiener	Normalverdiener	Totals
unselbständig	0	**70**	61
selbständig	**100**	30	39
Totals	100	100	100
			(n=31)

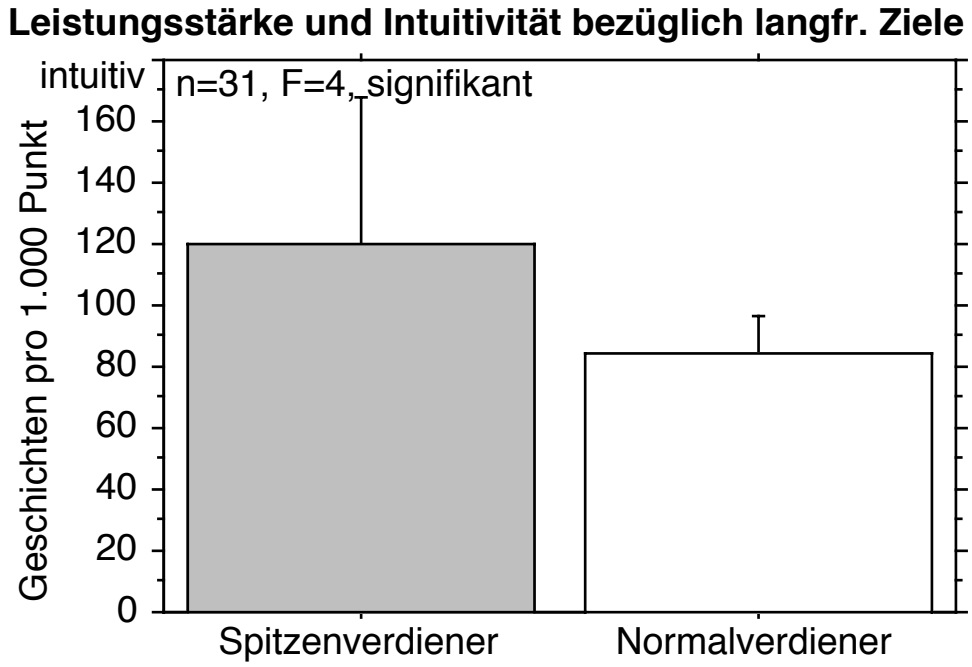


245 Um die ANOVA zu rechnen, verwendeten wir die Variable „Spitzenverdiener" als Faktor und die Variable „Format e. Persönl (Drittlängster ¶)" als abhängige, kontinuierliche aus unserer Datei „Data Σ "WORT,¶"" (n=31).

Ergebnisse[246] und Interpretation: Kategorial gemessen, sind ausnahmslos *alle* Leistungsstarken (100%) selbständig, die Mittelmäßigen hingegen meist (70%) symbiotisch verstrickt; dieser Unterschied ist hoch *signifikant* (n=31, CHI-QUADRAT=7,27, $\alpha \leq 0{,}01$; FISHER'S-EXACT-PROPABILITY=0,01). Ebenfalls hoch *signifikant* (n=31, ANOVA-F=7,85, $\alpha \leq 0{,}01$) hebt sich das Niveau der Leistungsstarken von den Mittelmäßigen ab: die Leistungsstarken sind *doppelt* (35 versus 67) so *selbständig*. Was ihre Selbständigkeit betrifft, spielen die Leistungsstarken *in einer anderen Liga* als der Rest.

2.4.3.4. Der Leistungsstarke ist intuitiv bezüglich langfristiger Ziele

Hier ist das Leistungsmerkmal „2.3.2. Intuitivität: intuitiv statt analytisch" angesprochen, das wir folgendermaßen definierten: „Eine Persönlichkeit ist *intuitiv* statt analytisch, wenn sie von ihrem Gefühl ausgeht und sich darauf *verlassen* kann anstatt sich ihrem Gefühl über den Umweg des Denkens annähern zu müssen. Die Intuition ist ein guter Ratgeber in allen Angelegenheiten – für den, der sie hat. Wir operationalisieren die Intuition als Geschichten pro tausend Worte und Nebensätze, Hauptsätze; je mehr solch gefühlsgeladener und sinnhafter Einheiten pro Kognition jemand einbringt, desto intuitiver ist er;" dementsprechend hierarchisierten wir die Intuitivität in kleine, mittlere oder große Angelegenheiten analog kurz-, mittel- oder langfristigen Zielen.

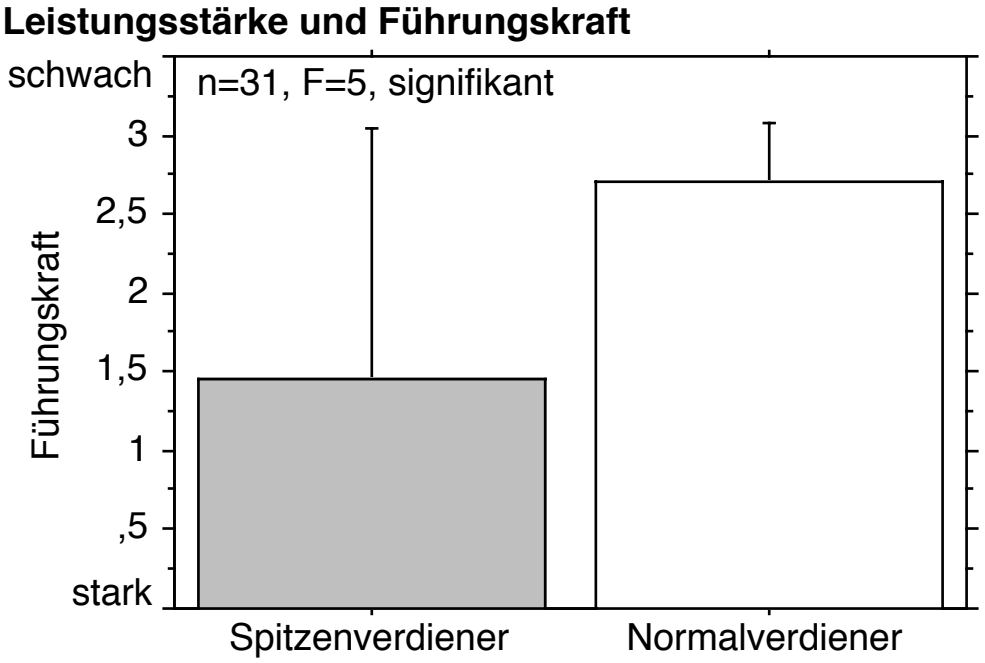


246 Um die ANOVA zu rechnen, verwendeten wir die Variable „Spitzenverdiener" als Faktor und die Variable „Selbständigkeit" als abhängige, kontinuierliche aus unserer Datei „Data Σ "WORT,.¶"" (n=31). Um die KREUZTABELLIERUNG zu rechnen, verwendeten wir aus unserer Datei „Data Σ "WORT,.¶"" (n=31) die nominale Variable „Selbständigkeit 2" als unabhängige, und die nominale Variable „Spitzenverdiener" als abhängige.

Ergebnisse[247] und Interpretation: *Signifikant* (n=31, ANOVA-F=4,48, $\alpha \leq 0{,}05$) hebt sich das Niveau der Leistungsstarken von den Mittelmäßigen ab: *alle* Leistungsstarken (100%) sind *überdurchschnittlich intuitiv*. Das ist insofern bemerkenswert, als daß Intuition mehr als *weibliche* Irrationalität betrachtet wird denn als unverzichtbares Attribut *männlicher* Leistungsstärke; wir können das verbreitete Vorurteil nur insofern stützen, als daß die drei Intuitivsten unserer Stichprobe tatsächlich Frauen sind. Fest steht, daß Leistungsstarke bezüglich langfristiger Ziele deutlich intuitiver sind als Mittelmäßige. Intuitivität *ist* eine emotionale Stärke, unabhängig vom Geschlecht.

2.4.3.5. Der Leistungsstarke ist führungsstark

Hier ist das Leistungsmerkmal „2.0.2. Führungsstärke: führungsstark statt rotierend" angesprochen, das wir folgendermaßen definierten: „Eine Persönlichkeit ist *führungsstark* im Sinne von für anspruchvollste Führungsaufgaben geeignet statt rotierend, wenn sie um ihren Kern *zentriert* ist, damit sie sich auf's Wesentliche konzentrieren kann. Wir messen diese Persönlichkeitseigenschaft ähnlich wie den Bums, den wir bei allen (100%) Führungskräften als optimal gelöst voraussetzen dürfen, nur daß wir diesmal um die Hauptgeschichte einen Kreis ziehen (vgl. Formel); der gedachte Mittelpunkt dieses Kreises ist der Bums (vgl. Leistungsmerkmal) zwischen mehr als dem Halben (55%) weniger als dem Ganzen (95%) liegend, also das Dreiviertel (75%). Nur eine solchermaßen in sich ruhende Persönlichkeit ist berufen, an der Spitze eines Unternehmens zu stehen; wer rotiert, ist dazu nicht in der Lage."



247 Um die ANOVA zu rechnen, verwendeten wir die Variable „Spitzenverdiener" als Faktor und die Variable „¶/.‰" als abhängige, kontinuierliche aus unserer Datei „Data Σ "WORT,.¶"" (n=31).

Leistungs- und Führungsstärke

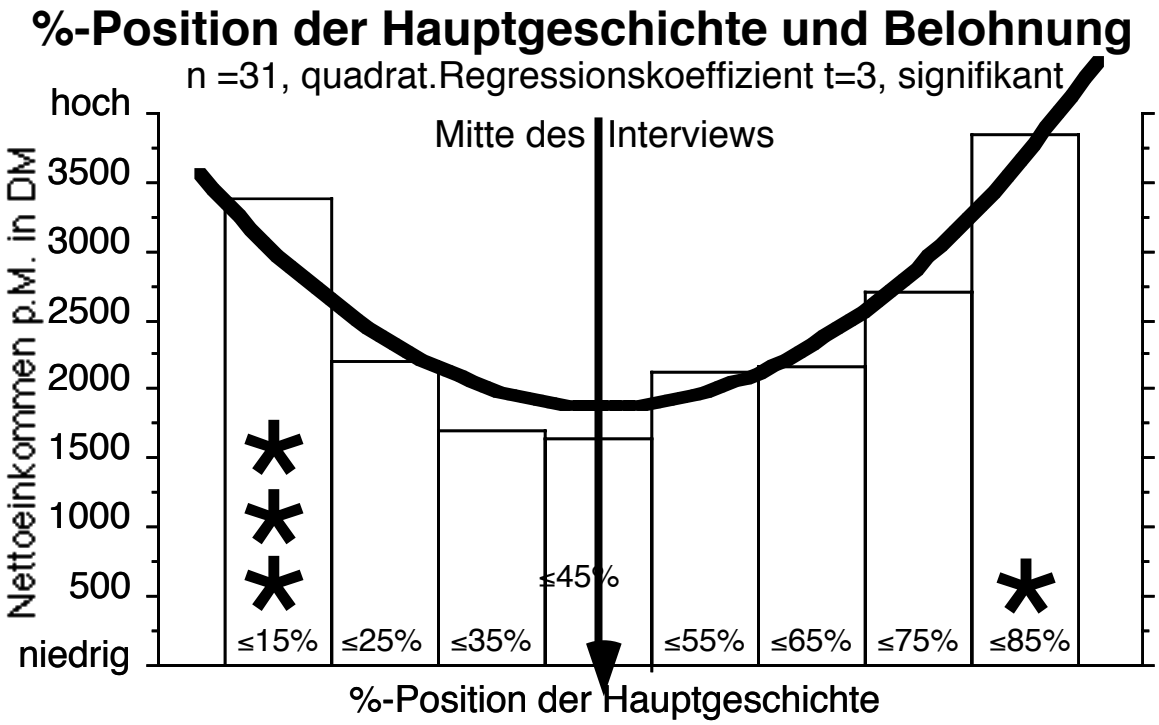
	Spitzenverdiener	Normalverdiener	Totals
optimal	**25**	0	3
geeignet	**25**	7	10
nicht geeignet	50	**93**	87
Totals	100	100	100 (n=31)

Ergebnisse[248] und Interpretation: Kategorial gemessen, ist *die Hälfte* der Leistungsstarken (50%) als Führungskraft geeignet, von Mittelmäßigen hingegen kaum Einer (7%); dieser krasse Unterschied ist hoch *signifikant* (n=31, TEST-GEGEN-DEN-TREND-T=2,78, $\alpha \leq 0{,}01$ und CHI-QUADRAT=8,59, $\alpha \leq 0{,}01$). S*ignifikant* (n=31, ANOVA-F=5,89, $\alpha \leq 0{,}05$) hebt sich das Niveau der Leistungsstarken von den Mittelmäßigen ab: die Leistungsstarken sind *doppelt* (1,46 versus 2,69) so *führungsstark*. Was ihre Führungsstärke betrifft, spielen die Leistungsstarken oft *in einer anderen Liga* als der Rest; aber auch hier ist sie keine Selbstverständlichkeit; überall ist und bleibt Führungsstärke eine kostbare Rarität.

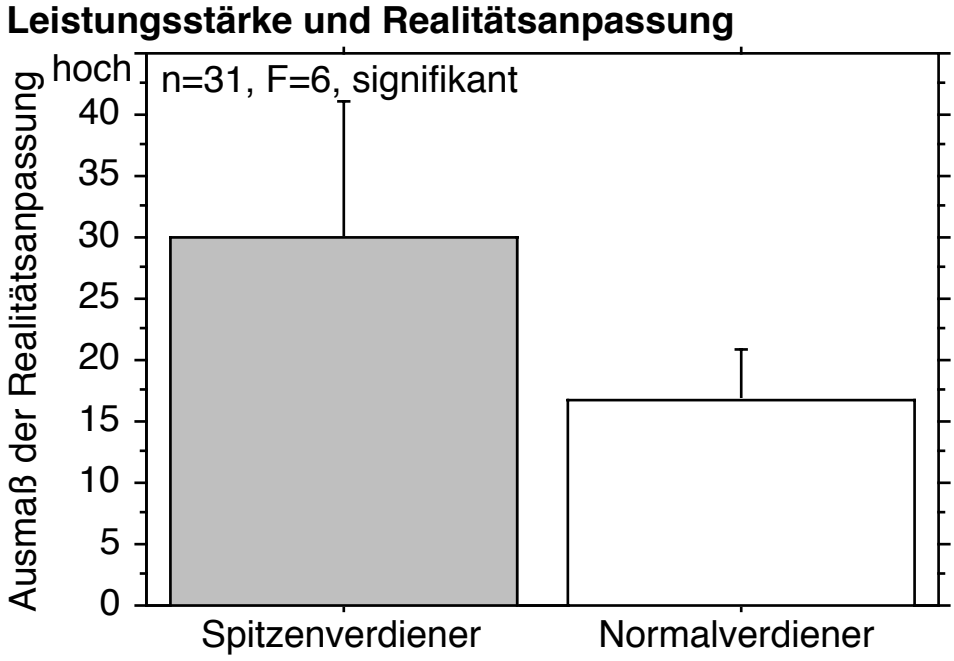
2.4.3.6. Der Leistungsstarke ist anpassungsfähig

Hier ist das Leistungsmerkmal „2.0.6. Realitätsanpassung: anpassungsfähig statt sich auf keinen Anderen einlaßend“ angesprochen, das wir folgendermaßen definierten: „Eine Persönlichkeit ist *anpassungsfähig* oder realitätsangepasst, wenn sie motivierungsadäquat handelt; das ist der Fall, wenn sie sich sprachlich genau soviel auf den Anderen einläßt wie sie dafür belohnt wird, anstatt mehr oder weniger (zu dezentrieren).“

[248] Um die ANOVA zu rechnen, verwendeten wir die Variable „Spitzenverdiener” als Faktor und die Variable „Führungskraft” als abhängige, kontinuierliche aus unserer Datei „Data Σ "WORT,.¶"“ (n=31). Um die KREUZTABELLIERUNG zu rechnen, verwendeten wir aus unserer Datei „Data ∑ "WORT,.¶"“ (n=31) die nominale Variable „Führungskraft 3” als unabhängige, und die nominale Variable „Spitzenverdiener” als abhängige.



Nur zur Veranschaulichung haben wir die Werte (6, 14, 10, 76) Leistungsstarken mit einem * in der obigen Regressionskurve markiert. Sie zeigt, wie extrem die Leistungstarken dezentrieren, d.h. fähig sind, sich anzupassen.



Ergebnisse[249] und Interpretation: Deutlich und hoch *signifikant* (n=31, ANOVA-F=6,57, $\alpha \leq 0{,}01$) hebt sich das Niveau der Leistungsstarken von den Mittelmäßigen ab: die Leistungsstarken sind *doppelt* (16 versus 30) so *anpassungsfähig*. Ausnahmslos *alle* Leistungsstarken (100%) dezentrieren überdurchschnittlich. Was ihre Realitätsanpassung betrifft, spielen die

Leistungsstarken *in einer anderen Liga* als der Rest: Sie können sich weit überdurchschnittlich auf Andere einlaßen[249].

Methode

Seit dem Teilchen-Welle-Dualismus sollte sich niemand mehr darüber wundern, wenn Theorien, die zu ihnen passenden Daten bekommen. Für den sogenannten Mainstream, die psychologischen Forschungsbeamten ist alle Psychologie *kognitiv;* noch hochtrabender, weil naturwissenschaftlich klingend, erhebt man die Psychologie zur Kognitionswissenschaft. Dementsprechend gilt heute die Psyche als kognitiv, selbst dann wenn es aus unserer Sicht gar nicht paßt wie beim Gegensatzpaar implizites versus explizites Gedächtnis. Die Theorie der Differentiellen Optimalentwicklung entstammt der *Handlungs*regulationstheorie, wie sie von Hacker, Volpert und Oesterreich geschaffen wurde. Insofern darf man sich nicht wundern, wenn unsere empirischen Ergebnisse beweisen, daß es nichts wichtigeres als das *Handeln* gibt. Und da behaupte Einer in der Forschung spiele das Unbewußte keine Rolle. Soll man dies nun als sich selbst erfüllende Prophezeiung bestaunen oder sich über die unwissenschaftliche Zirkularität von Empirie und Theorie beunruhigen?

2.4.3.7. Der Leistungsstarke ist konkret-offensiv

Aus der Sicht der Handlungsregulationstheorie integriert sich alles psychische Geschehen, sei es kognitiver oder emotionaler Natur letztendlich in das Handeln. In der Theorie der Differentiellen Optimalentwicklung gehen wir von der Triade Kognition, Emotion und Aktion aus, wobei die Konkret-Offensiven uns seit jeher (1986; 1997, S.194) als auf das *Handeln* spezialisiert gelten; zusammenfassend hielten wir fest:

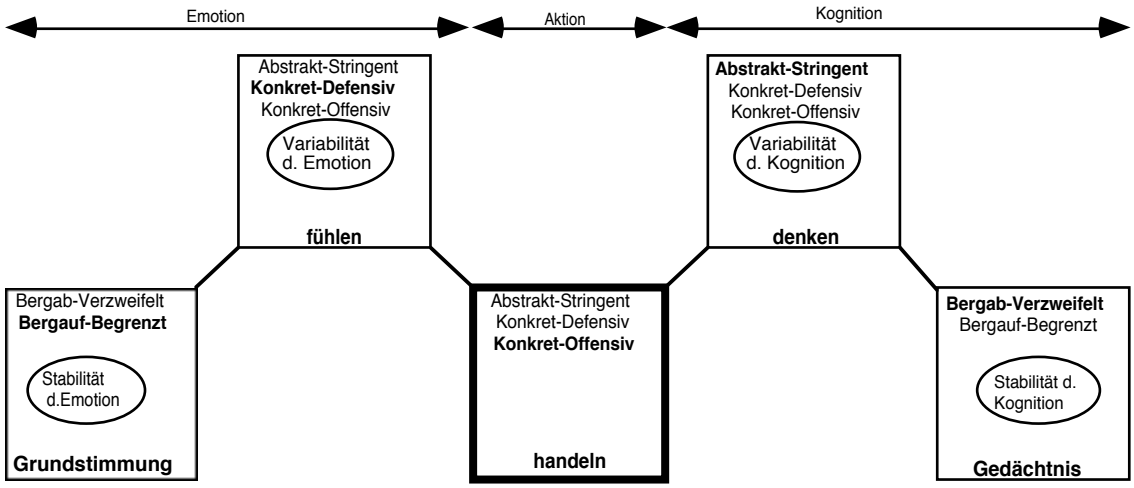
„Typen differentieller Entwicklung: Jeweils ein Charakter oder besser - empirisch gewonnener Persönlichkeitstyp ist *differentiell* auf eine der fünf Grundfunktionen spezialisiert:

2er-Typologie für die notwendig stabile Seite der psychischen Regulation:
- der Typ *Bergab/Verzweifelt* auf die psychische Regulation des *Gedächtnis*
- der Typ *Bergauf/Begrenzt* auf die psychische Regulation der *Grundstimmung*

3er-Typologie für die notwendig variable Seite der psychischen Regulation:
- der Typ *Abstrakt-Stringent* auf die psychische Regulation *Denken*
- der Typ *Konkret-Defensiv* auf die psychische Regulation *Fühlen*
- der Typ *Konkret-Offensiv* auf die psychische Regulation *Handeln*

---

249 Um die ANOVA zu rechnen, verwendeten wir die Variable „Spitzenverdiener" als Faktor und die Variable „|Abw.%-Pos.HG - ø|" als abhängige, kontinuierliche aus unserer Datei „Data Σ "WORT,.¶"" (n=31).

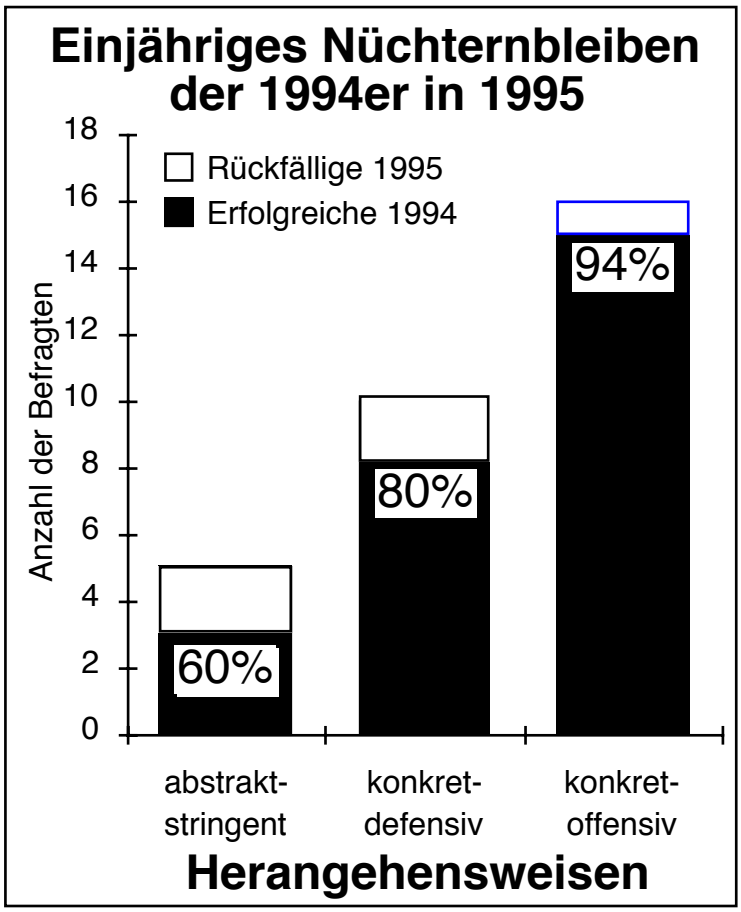


Der psychische Prozess als stabil-variabler Prozess und seine drei Dimensionen (Kognition - Emotion - Aktion). Die fünf strukturellen Elemente sind in eine 2er-Typologie (Bergab/Verzweifelt, Bergauf/Begrenzt) und eine 3er-Typologie (Abstrakt-Stringent, Konkret-Defensiv, Konkret-Offensiv) differenziert.

Traditionell schätzen wir eine Kompetenz am höchsten ein, die nur die Konkret-Offensiven erreichen: die *Flexibilität* des Handelns. „Kompetenzentwicklung läßt sich ... als Entwicklung von der Starrheit hin zur Flexibilität definieren“ (1986, S.268). Da die Konkret-Offensiven ihrem Persönlichkeitstyp entsprechend, den psychischen Prozess vom Handeln her regulieren, darf es uns nicht wundern, daß sich dieser Persönlichkeitstyp am besten entwickelt. Dieses Ergebnis haben wir bereits repliziert (1997, S.132):

Prognostizierter Trend erfolgreichen Nüchternbleibens					
Regulation Erfordernisse	Herangehensweise abstrakt-stringent	konkret-defensiv	konkret-offensiv	Erwarteter Trend Prognose	Signifk. 0,05≤* für 1995
Nach mindestens zwölf Monaten noch nüchtern	60%	80%	94%	%KO > %KD > %AS	*
Rückfall innerhalb von zwölf Monaten1995	40%	20%	6%		
Anzahl der zweimal Befragten 1994/1995	100% **(n=5)**	100% **(n=10)**	100% **(n=16)**		
1994 n=31 Rehabilitanden; Test gegen den Trend nach Pfanzagl 1960 und 1962 (S.184f.)					

Der prognostizierte Trend ist statistisch signifikant. Die Prognose wird im folgenden Schaubild anschaulich.



Das Säulendiagramm veranschaulicht die erwähnte zweifache Selektion in Richtung *Erfolgsträchtigkeit* (n-Abstrakt-Stringent < n-Konkret-Defensiv < n-Konkret-Offensiv) anhand der Größe der weißen Säulen und der darin eingeschlossenen schwarzen Säulen. Die weiße Säule der Konkret-Offensiven ist *am höchsten* und die darin eingeschlossene schwarze Säule steigt wiederum *am höchsten* an."

Unsere *Hypothese* lautet folglich, daß auch bei den Leistungsstarken, der konkret-offensive Persönlichkeitstyp vorrangig vertreten ist.

Leistungsstärke und konkret-offensiver Persönlichkeitstyp

	Spitzenverdiener	Normalverdiener	Totals
konkret-offensiv	**100**	44	52
AS+KD	0	**56**	48
Totals	100	100	100
			(n=31)

Ergebnisse[250] und Interpretation: Ausnahmslos *alle* Leistungsstarken (100%) gehören dem Persönlichkeitstyp konkret-offensiv an, *doppelt* soviele wie bei den Mittelmäßigen (44%); dieser Unterschied ist *signifikant* (n=31, CHI-QUADRAT=4,30, $\alpha \leq 0{,}05$; FISHER'S-EXACT-PROPABILITY=0,10). Dieses in seiner Eindeutigkeit überraschende Ergebnis unterstreicht,

daß die Flexibilität dieses auf das Handeln spezialisierten Persönlichkeitstyps unverzichtbare Eingangsvoraussetzung ist, wenn Spitzenleistung erbracht wird. *Wir hätten nicht diese Ausschließlichkeit erwartet,* auch wenn unser signifikantes Ergebnis vollkommen theoriekonform ist. Bekanntlich (1997, 171f.) wird der Persönlichkeitstyp dem Interviewpartner von Beurteilern zugeordnet wird, und ist nicht berechnet, so wie es die Persönlichkeitseigenschaften des Gefühlsspiegels sind[250].

Methode

An dieser Stelle können wir unsere Arbeitsweise ein weiteres Mal verdeutlichen. Alle Formeln, die jetzt verwendet werden, lagen bisher brach. Beispielsweise war mir die Bedeutung der Variable „Heilige_15“ (2003, S.375) schon vor vielen Jahren klar, als ich die Formel formulierte. Nur fehlte es bisher an empirischen Daten, auf die ich sie sinnvoll anwenden konnte. Diese fand ich erst jetzt 2004, als ich mich mit der Leistungsstärke befaßte und aus diesem Anlaß das neue Leistungsmerkmal „Delegieren“ schuf. Erst nach ihrer Anwendung kann ich die mathematische Formel sinnvoll interpretieren und beweisen, daß die Formel etwas Wesentliches erfaßt. Vorher war dies nur eine Hypothese, von deren Richtigkeit ich überzeugt war.

Ein ähnliches Beispiel ist die Formel „Format e.Persönl.(Viertlängster ¶)“ (2003, S.378), die ebenfalls nutzlos brachlag. Immerhin war schon mit den früheren Daten klar geworden, daß die viertlängste Geschichte nach einer anderen Logik funktioniert wie die zweit- und die drittlängste: „Die viertlängste Geschichte gehorcht nicht dieser postödipalen Logik“ (2003, S.279); auch gebrauchte ich in diesem Zusammenhang schon einmal die Formulierung, daß manche Persönlichkeiten ans Limit (ebd.) gehen. Erst durch die empirischen Daten der Leistungsstarken Persönlichkeiten, konnte ich die bisherigen Zusammenhänge auf den Punkt bringen, indem ich die Formel als das neue Leistungsmerkmal „Innovationskraft“ interpretierte.

Etwas anders liegt der Fall bei der Formel für das neue Leistungsmerkmal „Schwerpunktbildung“. Hier spielen zwei unterschiedliche Momente zusammen. *Erstens* zeigte sich empirisch, daß die Leistungsstarken bei den bereits anderweitig verwendeten Variablen „Zweitl.&Drittl. ¶ auf der =# Seite“ und „Drittl.&Viertl.¶ auf der =# Seite“ (2003, S.378) sich bei *allen* Leistungsstarken identisch ausprägten: erstaunlicherweise lagen *alle* drei Gipfel auf der gleichen Seite. *Zweitens* leitete ich theoretisch den Anspruch ab, daß die Länge der zweit-

250 Um die KREUZTABELLIERUNG zu rechnen, verwendeten wir aus unserer Datei „Data ∑ "WORT,.¶"“ (n=31) die nominale Variable „KO vs ASKD” als unabhängige, und die nominale Variable „Spitzenverdiener ” als abhängige.

und drittlängsten Geschichten optimal zu sein habe, d.h. dem als Längenrelation (2003, S.219, 234 und 380) definiertem Kriterium „erwachsen“ bzw. „stabil postödipal“ (2003, S.234) genügen müsse. Erst als ich 2004 die graphische Gestalt der Interviews, d.h. die Pfeilbogen (2003, S.207) der Leistungsstarken betrachtete, und diese meinen Ansprüchen entsprachen, taufte die ich „Schwerpunktbildung“ mit den Kategorien „klotzend“ versus „kleckernd“. Erst als ich das Klotzen der Leistungsstarken, d.h. die Konzentration der drei Geschichten auf ihren Balkendiagrammen sah, glaubte ich an den Sinn und die Praxisrelevanz dieser Formel; vorher hielt ich sie für eine nette Spielerei, die mathematisch ‚schön‘ ist.

Diese Beispiele zeigen, daß schon einige günstige Umstände zusammentreffen müssen, bevor eine mathematische Formel das Licht der Welt erblickt *und* später als Leistungsmerkmal des Gefühlsspiegels aufgenommen werden kann.

Neue besondere Leistungsmerkmale aus dem Geltungsbereich des Erfolgsprinzips

2.4.3.8. Der Leistungsstarke ist klotzend

Neues Leistungsmerkmal „Schwerpunktbildung“: klotzend statt kleckernd

Beispiel für die Anwendung des kategorial (2) skalierten Leistungsmerkmals: Ingo und Michaela sind *klotzende*, während Ulrich und Ingeborg *kleckernde* Persönlichkeiten sind.

Definition des Leistungsmerkmals „Schwerpunktbildung“: Eine Persönlichkeit ist klotzend, wenn sie Leistung bringt. Konzentrierte Schwerpunktbildung bedeutet in der Arbeit *nicht zu kleckern, sondern zu klotzen.* Schwerpunktbildung konzentriert immer primär vertikal, indem sie aufbaut und sekundär horizontal, indem sie voranbringt. Die Schwerpunktbildung *konzentriert* primär *vertikal*: Es werden *eine Hauptsache und zwei weitere Schwerpunkte geplant und umgesetzt, die ihrer Wichtigkeit gemäß mit den angemessenen Ressourcen ausgestattet werden;* nur die ersten drei Schwerpunkte zählen; was danach kommt, gehört schon nicht mehr zum Vorhandenen, sondern rechnen wir schon dem Neuen zu. Was zeitlich und mengenmäßig angemessen ist, bestimmen und messen wir traditionell anhand der optimalen Länge des Bums (2003, S.217): wer Klotzen will, muß erst Mal bumsen können, weil darauf praktisch wie theoretisch Alles weitere bei der Schwerpunktbildung aufbaut. Die Schwerpunktbildung *konzentriert* sekundär *horizontal*: von der Hauptsache aus gesehen *konzentriert* der Schwerpunktbildner *seine sämtlichen Schwerpunkte auf einer Seite,* sowie der General seine berittene Truppe auf die linke *oder* die rechte Flanke wirft, um die feindliche Linie zu

durchstoßen. Anhand dieser Formulierungen sollte deutlich werden, daß diejenigen Persönlichkeiten, die Klotzen statt Kleckern, *kämpferisch* eingestellt sind.

Schwerpunktbildung und Leistungsstärke

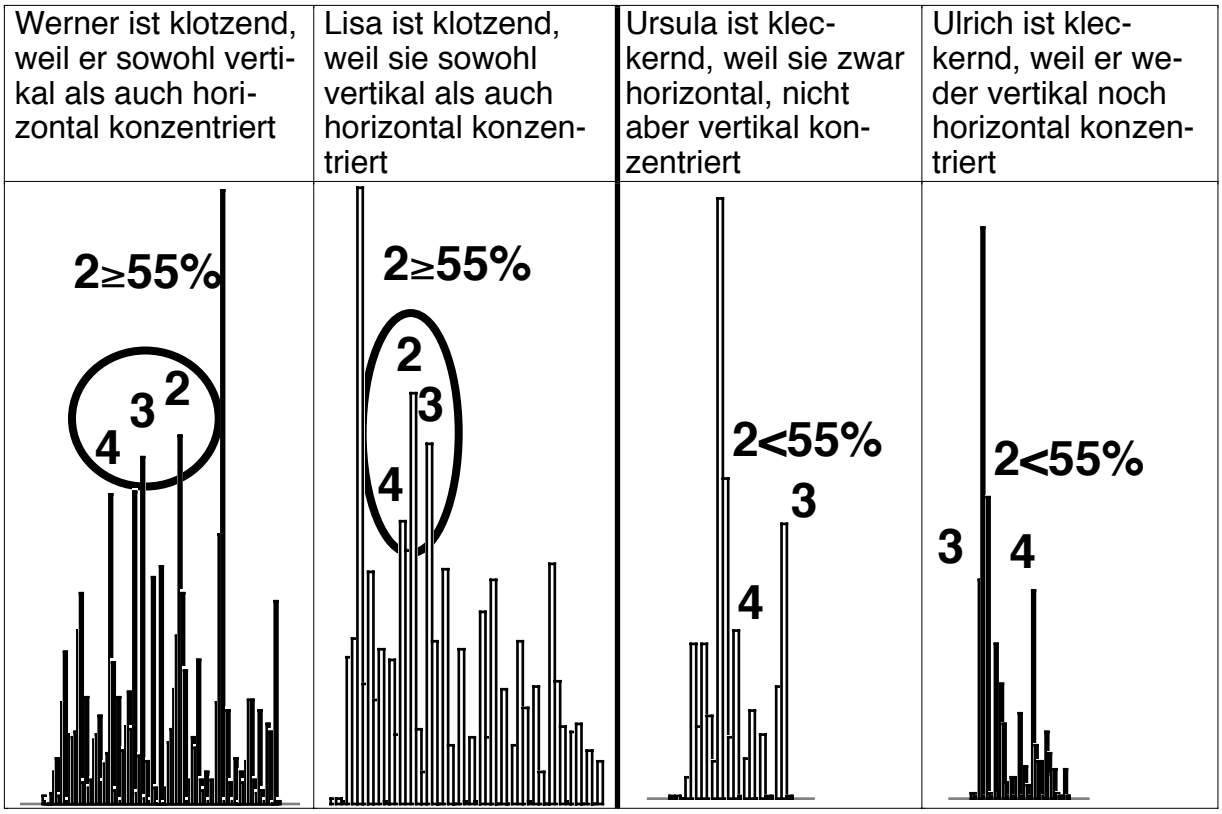
	Spitzenverdiener	Normalverdiener	Totals
klotzend	**100**	7	19
kleckernd	0	**93**	81
Totals	100	100	100 (n=31)

Ergebnisse[251] und Interpretation: Erwartungsgemäß klotzen *alle* Leistungsstarken (100%) und kleckern, fast alle Mittelmäßigen (93%); der Vorsprung der Leistungsstarken vor den Mittelmäßigen ist dermaßen groß, daß wir berechtigt sind, von *zwei verschiedenen Ligen* zu sprechen. Dieser Unterschied zwischen den Leistungsstarken und den Mittelmäßigen ist krass und höchst *signifikant* (n=31, CHI-QUADRAT=19,13, $\alpha \leq 0{,}0001$; FISHER'S-EXACT-PROPABILITY=0,0005). Damit können wir die Schwerpunktbildung *zum unverzichtbaren psychischen Kernbestand* von Leistungsträgern zählen. Bei Mittelmäßigen kommt sie so gut wie nicht vor.

Methode

Die Schwerpunktbildung ist ein Merkmal, das sich anhand des Pfeilbogens (S.206f.) gut graphisch veranschaulichen läßt. Man sieht sofort, daß diejenigen, die klotzen, ihre zweit-, dritt- und viertlängsten Balken auf einer einzigen Seite positionieren.

251 Um die KREUZTABELLIERUNG zu rechnen, verwendeten wir als unabhängige, nominale Variable „Schwerpunktbildung" und als abhängige, nominale Variable „Spitzenverdiener" aus unserer Datei „Data ∑ "WORT,.¶"" (n=31).



Selbständigkeit und Schwerpunktbildung

Wenn eine Persönlichkeit kleckert, verliert sie sich oder zumindest ihre eigenen Schwerpunktbildung aus den Augen, weil sie sich zu sehr von andrer Leute Meinung beeinflussen läßt. Umgekehrt setzt die Schwerpunktbildung voraus, daß man seine eigenen Schwerpunkte unabhängig von anderer Leute Meinung plant.

Selbständigkeit und Schwerpunktbildung

	klotzend	kleckernd	Totals
unselbständig	17	**72**	61
selbständig	**83**	28	39
Totals	100	100	100
			(n=31)

Ergebnisse[252] und Interpretation: Erwartungsgemäß sind die *meisten* (83%) klotzenden Persönlichkeiten *selbständig*, aber nur wenige der kleckernden (28%). Dieser Unterschied[253] hoch *signifikant* (n=31, CHI-QUADRAT=6,24, $\alpha \leq 0{,}01$; FISHER'S-EXACT-PROPABILI-

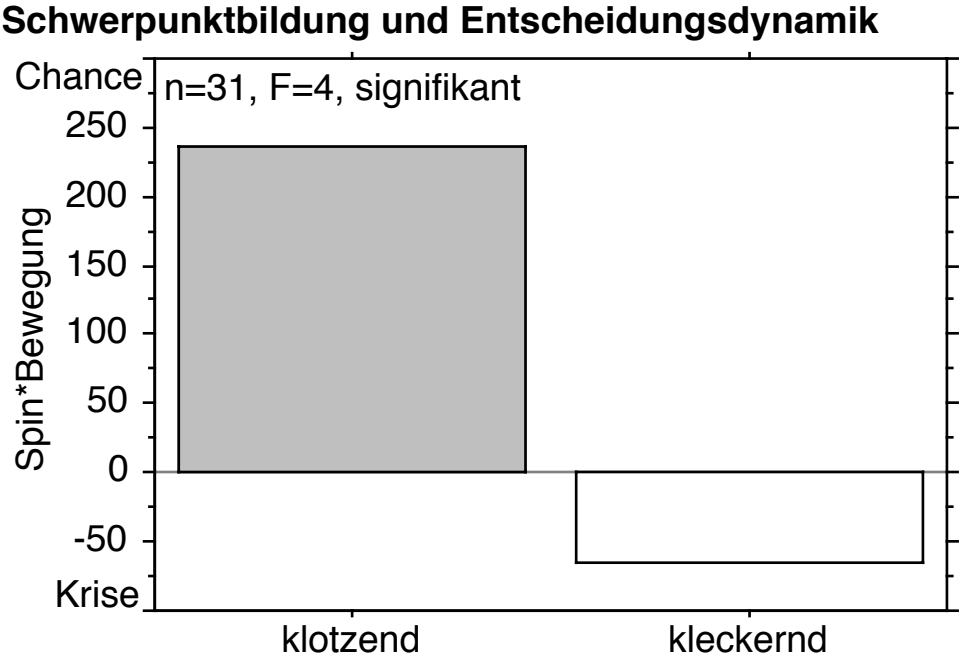
252 Um die KREUZTABELLIERUNG zu rechnen, verwendeten wir als unabhängige, nominale Variable „Selbständigkeit 2" und als abhängige, nominale Variable „Schwerpunktbildung" aus unserer Datei „Data ∑ "WORT,.¶"" (n=31).

253 Auch der Zusammenhang zwischen dem Faktor „Schwerpunktbildung" und der kontinuierlichen Variable „Selbständigkeit" ist *signifikant* (n=31, ANOVA-F=5,17, $\alpha \leq 0{,}05$).

TY=0,02). Die Fähigkeit zur Schwerpunktbildung *setzt also voraus*, daß man sich seine Meinung selbständig bildet und sich seinen Standpunkt fortlaufend selbständig erarbeitet.

Schwerpunktbildung und Entscheidungsdynamik

Bei der Entscheidungsdynamik (vgl. Leistungsmerkmal 1.0.6.) geht es um die beiden Alternativen ‚Entwicklungsspirale versus Teufelskreis'. Die Schwerpunktbildung müßte besonders im Krisenfall gefragt sein, wenn es darum geht, eine Krise zu bewältigen oder zu managen; dann käme es darauf an, ranzuklotzen, bis wieder im grünen Bereich ist.



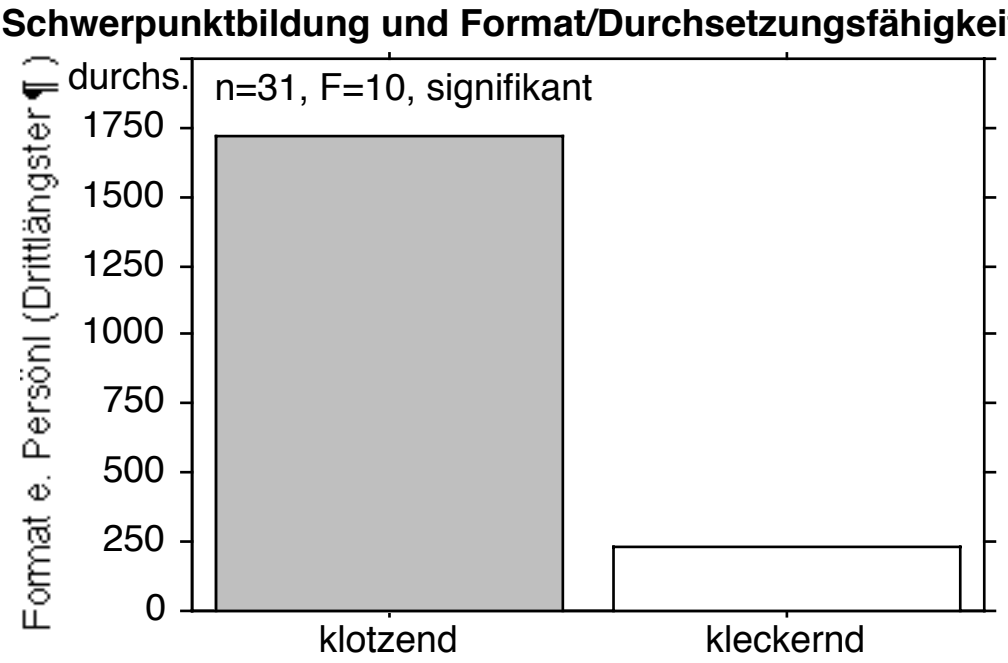
Ergebnisse[254] und Interpretation: Erwartungsgemäß bewegen sich die *klotzenden* Persönlichkeiten durchschnittlich im chancenreichen grünen (+236) und die *kleckernden* im kritischen roten (-64) Bereich; dieser Unterschied ist statistisch *signifikant* (n=31, ANOVA-F=4,55, $\alpha \leq 0{,}05$). Wer ranklotzt kann seine Entscheidungsdynamik besser kontrollieren, weil er konzentriert zupackt und kämpferisch ist.

Schwerpunktbildung und Format

Schwerpunktbildung ist kein Selbstzweck, sondern hat im Rahmen des Wettbewerbs ihren Stellenwert. Wer ranklotzt, müßte sich folglich sozial besser durchsetzen können als seine kleckernden Pendants.

---

[254] Um die ANOVA zu rechnen, verwendeten wir die Variable „Schwerpunktbildung" als Faktor und die Variable „Spin*Bewegung" als abhängige, kontinuierliche aus unserer Datei „Data Σ "WORT,.¶"" (n=31).



Ergebnisse[255] und Interpretation: Erwartungsgemäß setzen sich die *klotzenden* Persönlichkeiten viel besser durch als die kleckernden; sie haben *siebenmal* (1716 versus 236) soviel Format; dieser Unterschied ist hoch *signifikant* (n=31, ANOVA-F=10,17, $\alpha \leq 0{,}01$).

Schwerpunktbildung und Innovationskraft

Wenn eine Persönlichkeit innovativ ist, muß sie ihr Leben soweit im Griff haben, daß für das Neue genügend Kräfte vorhanden sind. Insofern erwarten wir, daß Persönlichkeiten, die ranklotzen innovationsstärker sind, weil ihnen dafür auf Grund ihrer subjektiven Voraussetzungen mehr Kapazität zur Verfügung steht.

Schwerpunktbildung und Innovationskraft

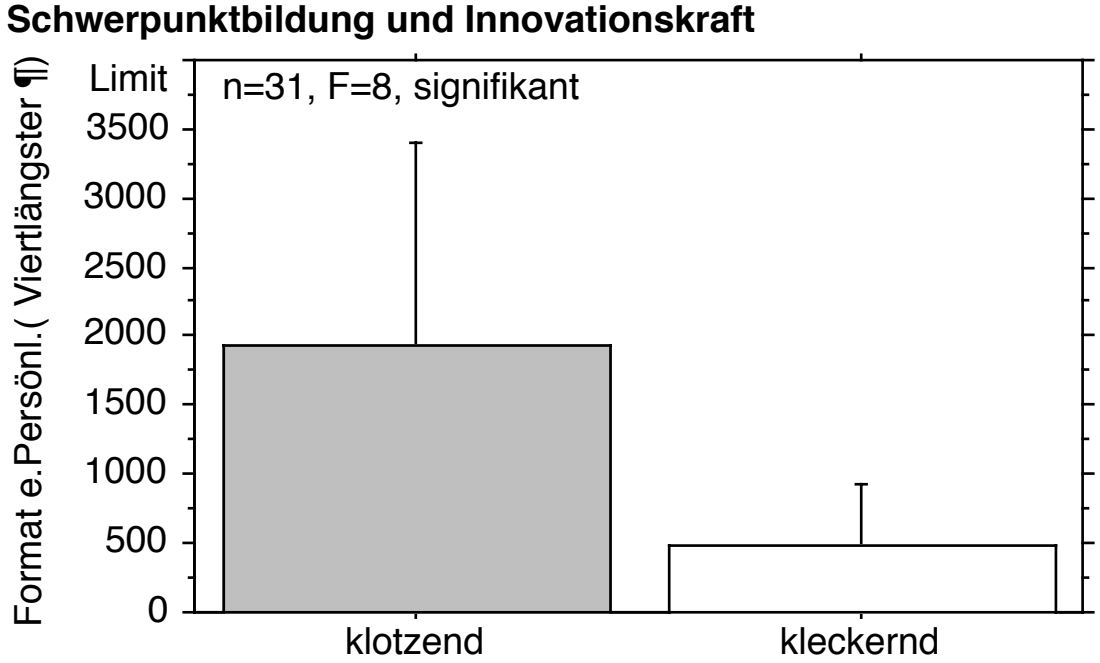
	klotzend	kleckernd	Totals
ans Limit gehend	**83**	24	35
im Überkommenen verharrend	17	**76**	65
Totals	100	100	100
			(n=31)

Ergebnisse[256] und Interpretation: Erwartungsgemäß gehen die meisten (83%) *klotzenden* Persönlichkeiten ans Limit während hingegen die meisten (76%) *kleckernden* Persönlichkeiten

[255] Um die ANOVA zu rechnen, verwendeten wir die Variable „Schwerpunktbildung" als Faktor und die Variable „Format e. Persönl (Drittlängster ¶)" als abhängige, kontinuierliche aus unserer Datei „Data Σ "WORT,.¶"“ (n=31).

[256] Um die ANOVA zu rechnen, verwendeten wir die Variable „Schwerpunktbildung” als Faktor und die Variable „Format e.Persönl.(Viertlängster ¶)” als abhängige, kontinuierliche aus unserer Datei „Data Σ "WORT,.¶"“ (n=31).

im Überkommenen verharren; dieser Unterschied ist hoch *signifikant* (n=31, CHI-QUADRAT=7,44, $\alpha \leq 0{,}01$; FISHER'S-EXACT-PROPABILITY=0,01).



Ergebnisse[257] und Interpretation: Erwartungsgemäß sind die klotzenden Persönlichkeiten *viermal* (1937 versus 477) so innovationsstark wie ihre kleckernden Pendants. Das hoch *signifikante* (n=31, ANOVA-F=8,02, $\alpha \leq 0{,}01$) Ergebnis unterstreicht die Bedeutung der epistemischen Kompetenz für die heuristische: nur wer das Vorhandene im Griff hat, hat auch Kapazität für das Neue frei.

2.4.3.9. Der Leistungsstarke ist delegierend

Neues Leistungsmerkmal „Delegieren“: delegierend statt nicht rhythmisch untergliedernd

Beispiel für die Anwendung des kontinuierlichen (hier: -3,449 bis -,117) und kategorialen (2) Leistungsmerkmals: Sylvia (Punktwert -,117) und Kurt (Punktwert -,469) sind *delegierend*, während hingegen Ingeborg (Punktwert -,602) und May (Punktwert -3,449) *nicht rhythmisch untergliedernde* Persönlichkeiten sind.

[257] Um die KREUZTABELLIERUNG zu rechnen, verwendeten wir als unabhängige, nominale Variable „Schwerpunktbildung” und als abhängige, nominale Variable „Spitzenverdiener” aus unserer Datei „Data ∑ "WORT,.¶"“ (n=31).

Definition des Leistungsmerkmals „Delegieren“: Eine Persönlichkeit ist delegierend, wenn sie *gewohnheitsmäßig einen Prozess in unmittelbar ausführbare Teilaufgaben einteilt, um diese auf die nächst untere Ebene zu delegieren.* Aus handlungsregulatorischer Sicht beschreiben wir dies als Teilzielbildung oder Handlungsplanung (1997, S.80; 1986, S.19), vom Sprechen aus gesehen portionieren wir unseren Wortbrei, eine Wegstrecke teilen wir in Abschnitte ein, viele Aktivitäten untergliedern wir rhythmisch, Anforderungen ordnen wir hierarchisierend der Haupt- oder Nebensache zu usw. Wer delegiert, entlastet sich; damit kann er sich besser als die rhythmisch nicht untergliedernde Persönlichkeit Höherem widmen, beispielsweise Neues zu erschliessen.

Methodischer Exkurs: Bei diesem Leistungsmerkmal, das wir im Bereich des Erfolgsprinzip ansiedeln, geraten wir in Begründungsnot. Die Not ist ähnlich der, als ich die Zuverlässigkeit mit einer exakten durchschnittlichen Wortlänge größer 5 operationalisierte. Die selbstverschuldete Not besteht darin, daß mich eine gewisse Zahlenmystik nicht abschreckt, sondern ich im Gegenteil davon überzeugt bin, daß die Zahl 15 für unser Handeln und Sprechen bedeutungsvoll ist. Vor längerem (1986; 1997, S.78) legten wir das 3*5er-Entwicklungs-Modell vor, das 15 Handlungskompetenzen formuliert. Bei der Anwendung der Zahl 15 auf das Sprechen wurden wir ebenfalls fündig, als wir die Quote Worte pro Nebensatz empirisch als Durchschnitt fanden und diesen Durchschnitt als Maßstab festlegten: so entstand die Variable „Heilige_15“. Die Abweichung von diesem Maßstab interpretieren wir als „unheilig“ in dem Sinne, daß es das optimale Rhythmisieren des Wortbreis stört. Ich bin mir dessen bewußt, daß die derzeitige Psychologie, wenn man einmal von den Anthroposophen (Bindel 1983) absieht, solche Überlegungen nicht zur wissenschaftlichen Forschung rechnet; ich rechne sie sehr wohl dazu und werde beizeiten auch dazu veröffentlichen. Entscheidend für unser Leistungsmerkmal ist, daß wir erstens Wort mit unmittelbarer Konsequenz und Nebensatzbildung durch Komma mit Teilzielbildung gleichsetzten; damit parallelisierten wir Sprechen und Handeln. In einem zweiten Export aus dem Handeln in das Sprechen bestimmten wir die 15 als „Heilige_15“, die es genau einzuhalten gilt.

Unsere Hypothese lautet, daß hauptsächlich Leistungsträger delegieren können und es vor allem habitualisiert haben; solch ein Verhalten wird zur Gewohnheit automatisiert und dadurch verinnerlicht, weil es auf einem präzis einzuhaltenden, durchschnittsbildendem *Rhythmus* basiert, der im Durchschnitt genau alle 15 Worte *untergliedert*. Worte werden durch unsere Nebensatzbildung, gemessen als Komma, gegliedert; dadurch wird der Wortbrei hierarchisiert.

Delegieren und Leistungsstärke

	Spitzenverdiener	Normalverdiener	Totals
delegierend	**100**	30	39
nicht rhythmisch untergliedernd	0	**70**	61
Totals	100	100	100 (n=31)

Ergebnisse[258] und Interpretation: Erwartungsgemäß sind die Leistungsstarken *delegierende* Persönlichkeiten, hingegen die Mittelmäßigen *nicht rhythmisch untergliedernde* Persönlichkeiten; der Vorsprung der Leistungsstarken vor den Mittelmäßigen ist dermaßen groß, daß wir berechtigt sind von *zwei verschiedenen Ligen* zu sprechen. *Alle* Leistungsstarken (100%) sind *delegierend*, die meisten Mittelmäßigen (70%) hingegen sind nicht rhythmisch untergliedernde Persönlichkeiten, ein Unterschied der hoch *signifikant* (n=31, CHI-QUADRAT=7,27, $\alpha \leq 0{,}01$; FISHER'S-EXACT-PROPABILITY=0,01) ist. Damit können wir das Delegieren zum *unverzichtbaren psychischen Repertoire* von Leistungsträgern zählen.

Die psychische Funktion des Delegierens

Wer delegiert, entlastet sich (psychisch), und zwar nicht in dem Sinne, daß er seinen Mitarbeitern oder Kollegen Verantwortung überträgt, obwohl das bei der Arbeit auch dazu gehört, sondern in dem Sinn, daß er seine Handlungen von einer *höheren* psychischen Regulationsstufe an eine *niedrigere* delegiert. Diesen Mechanismus haben wir exemplarisch analysiert, als wir nachvollzogen, wie Rehabilitanden ihre Ziele (Regulationsebene 3 im 3*5er-Modell) „in Teilziele (Regulationsebene 2 im 3*5er-Modell) verwandeln“ (1986, S.244). Persönlichkeiten, die delegieren können, müßten demzufolge mehr Kapazität für ihre *höheren* Regulationsebenen, darunter auch die Erschließung des Neuen (Regulationsebene 5 im 3*5er-Modell) freischaufeln können.

Delegieren und Innovationskraft

	ans Limit gehend	im Überkommenen	Totals
delegierend	**58**	42	100
nicht rhythmisch u …	21	**79**	100
Totals	35	65	100 (n=31)

258 Um die KREUZTABELLIERUNG zu rechnen, verwendeten wir als unabhängige, nominale Variable „Delegieren“, die identisch mit der Variable „Heilige_15” ist, und als abhängige, nominale Variable „Spitzenverdiener” aus unserer Datei „Data ∑ "WORT,.¶"“ (n=31).

Ergebnisse[259] und Interpretation: So ist es auch. Während die *meisten* (79%) *nicht rhythmisch untergliedernden* Persönlichkeiten auf ihrer höheren Regulationsebene belastet sind, und damit im Überkommenen verharren, gehen die *delegierenden* Persönlichkeiten mehrheitlich (58%) ans Limit; dieser Unterschied zwischen den dem *Vorhandenen* verpflichteten und den dem *Neuen* zugewandten Persönlichkeiten ist *signifikant* (n=31, CHI-QUADRAT=4,46, $\alpha \leq 0{,}05$; FISHER'S-EXACT-PROPABILITY=0,05). Wer aufs Delegieren verzichtet, bleibt stehen, wo er ist; wer delegiert, kommt voran. Der nicht rhythmisch Untergliedernde ist eine *konservative*, der Delegierende eine *progressive* Natur. Aber es gibt auch viele delegierende Persönlichkeiten, die konservativ sind; der Zusammenhang ist also nicht zwingend, weil man auch zum eigenen Vergnügen delegieren kann. Was ist also die psychische Funktion des Delegierens? Indem das Delegieren psychisch entlastet, setzt es *Kraft für das Neue* frei.

Dieses empirische Ergebnis bestätigt auch die paradigmatische Annahme der Handlungsregulationstheorie, daß das Sprechen wie das Handeln hierarchisch-sequentiell organisiert ist (Volpert 1974&1983, S.23). Wir fanden wieder einmal heraus, daß psychische Optimalentwicklung sich als Delegieren von der höheren zur niederen Regulationsebene realisiert. So vereinfacht der Fortschritt etwas Komplexes durch Superierung (Oesterreich 1981, S.69) und Automatisierung (Seyrer 1986, S.23).

2.4.3.10. Der Leistungsstarke ist ans Limit gehend

Neues Leistungsmerkmal „Innovationskraft“: ans Limit gehend statt im Überkommenen verharrend

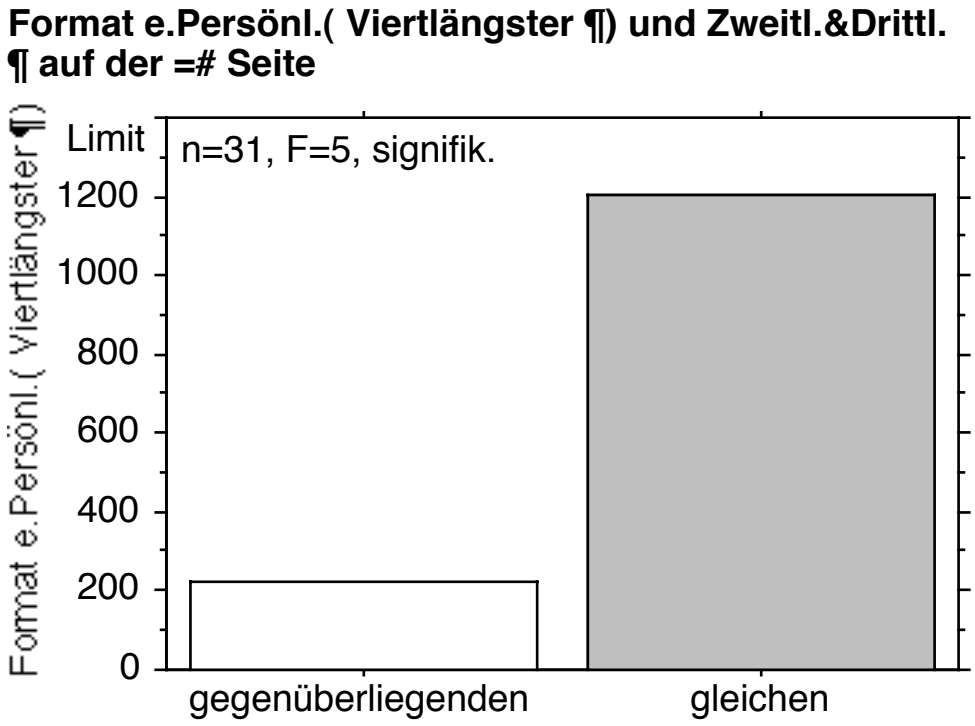
Beispiel für die Anwendung des bipolar kontinuierlichen (hier: -1928 bis 4352) und kategorialen (2): Ulrich (Punktwert 3498) und Gerd (Punktwert 1402) sind *ans Limit gehend*, während hingegen Claudia (Punktwert -489) und Kurt (Punktwert -1928) *im Überkommenen verharrende* Persönlichkeiten sind.

Definition des Leistungsmerkmals „Innovationskraft“: Eine innovationsstarke Persönlichkeit geht ans Limit, *wenn sie vehement in Extrembereiche vorstößt, vor denen diejenigen, die lieber im Überkommenen verharren, zurückschrecken.* Ans Limit Gehen fängt damit an, über

259 Um die KREUZTABELLIERUNG zu rechnen, verwendeten wir als unabhängige, nominale Variable „Delegieren” und als abhängige, nominale Variable „Innovationskraft” aus unserer Datei „Data ∑ "WORT,¶"“ (n=31).

den Tellerrand hinaus zu gucken, kann eine revolutionäre Einstellung sein, in Aggressivität umschlagen (2003, S.278ff.) oder in bestimmter, aber auch vorsichtiger Erschließungsplanung (1997, Kap.IV.5.) münden. Wer diesen Randbereich strukturiert, ist in der Sprache der Differentiellen Optimalentwicklung *heuristisch* (1986, S.264f.; 1997, S.162; Dörner 1983, S.413) kompetent. Eine Persönlichkeit ist nur dann heuristisch kompetent, wenn sie – und das ist ein scheinbares Paradox – extrem *anpassungsfähig* ist und generell *intuitiv* vorgeht; billiger ist das Neue nicht zu haben. Die *globale Kraft* (1986, S.255ff.) einer Persönlichkeit zur Lebensführung und ihr Selbstvertrauen teilt sich auf *für das Vorhandene* und *für das Neue*; Beides verhält sich zueinander wie kommunizierende Röhren[260]. Da Leistungsstarke generell über mehr Kraft verfügen, ist zu erwarten, daß sie auch *heuristisch kompetenter* sind, und mehr *für das Neue* tun und mehr *in das Neue* investieren. Leistungsstarke haben verinnerlicht, daß das Neue die Gegenwart von Morgen ist. Die Bedeutung der heuristischen Kompetenz wird fast immer unterschätzt.

Methode

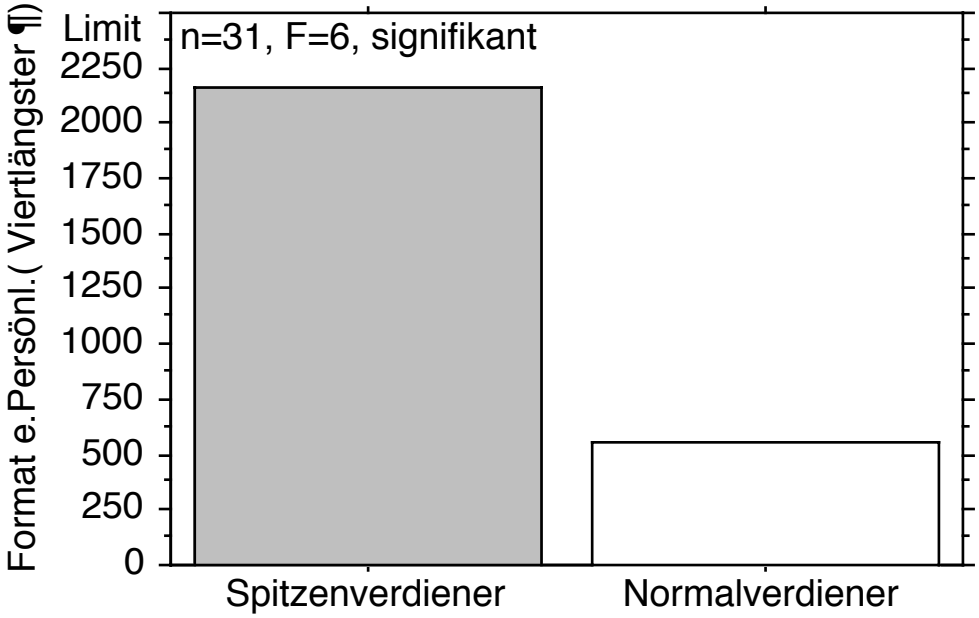


Ist das Neue wirklich neu? Inhaltlich sind die zweit- und drittlängste Geschichte einerseits und die *Viertlängste* andrerseits zwei paar Stiefel, eben der Gegensatz von Überkommenem und Neuem. Wir formulierten bereits bei der Schwerpunktbildung, bei der im Vorhandenen

260 Diesen Gegensatz zwischen *Vorhandenem* und *Neuem* haben wir mit den entgegengesetzten Formeln von Zweit-, Drittlängster Geschichte einerseits und viertlängster Geschichte andrerseits operationalisiert; bei der Formel „VL mit opt.Höhe" sind die Kategorien spiegelbildlich zu „ZL mit opt.Höhe"/ „DL mit opt.Höhe" gepolt (2003, S.377f.).

geplant wird: „nur die ersten *drei* Schwerpunkte zählen, den Rest kann man getrost vergessen." Für diese These spricht, daß diejenigen, die im Überkommenem und Neuem zwei paar Stiefel sehen, d.h. ihre zusammen gehörenden, „überkommenen", zweit- und drittlängsten Geschichten nicht auf der von der Hauptgeschichte aus gesehen, gegenüberliegenden, sondern auf der *gleichen* Seite positionieren, *fünfmal* (1203 versus 221) so heuristisch kompetent sind, ein auch statistisch[261] *signifikanter* (n=31, ANOVA-F=5,34, $\alpha \leq 0{,}05$) Zusammenhang. Für die Positionierung der nicht zusammen gehörenden, dritt- und viertlängsten Geschichte, also dem Alten versus dem Neuen ergibt sich hypothesengemäß *kein* solcher Zusammenhang; das Neue ist eben auch formal unabhängig vom Alten.

Leistungsstärke und Innovationskraft



Leistungsstärke und Innovationskraft

	Spitzenverdiener	Normalverdiener	Totals
ans Limit gehend	**100**	26	35
im Überkommenen verharrend	0	**74**	65
Totals	100	100	100 (n=31)

Ergebnisse[262] und Interpretation: Erwartungsgemäß sind die Leistungsstarken ans Limit gehende Persönlichkeiten, während hingegen die Mittelmäßigen im Überkommenen verharren;

[261] Um die ANOVA zu rechnen, verwendeten wir die Variable „Zweitl.&Drittl. ¶ auf der =# Seite" als Faktor und die Variable „Format e.Persönl.(Viertlängster ¶)" als abhängige, kontinuierliche aus unserer Datei „Data Σ "WORT,¶"" (n=31).

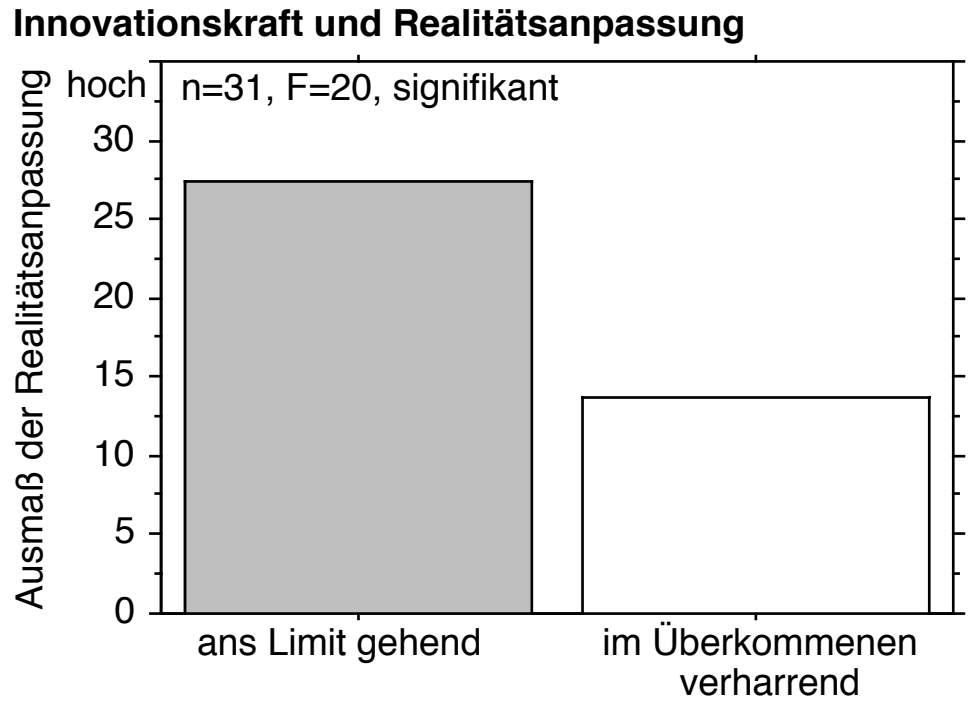
[262] Um die ANOVA zu rechnen, verwendeten wir die Variable "Spitzenverdiener" als Faktor und die Variable "Format e.Persönl.(Viertlängster ¶)" als abhängige, kontinuierliche aus unserer Datei „Data Σ "WORT,¶"" (n=31).

der Vorsprung der Leistungsstarken vor den Mittelmäßigen ist dermaßen groß, daß wir berechtigt sind von zwei verschiedenen Niveaus zu sprechen. Deutlich und hoch *signifikant* (n=31, ANOVA-F=6,80, $\alpha \leq 0{,}01$) hebt sich das Niveau der Leistungsstarken von den Mittelmäßigen ab: die Leistungsstarken sind *viermal* (2163 versus 552) so *heuristisch kompetent*. Ausnahmslos *alle* Leistungsstarken (100%) sind *überdurchschnittlich heuristisch kompetent,* die Mittelmäßigen hingegen verharren überwiegend im Überkommenen (74%), ein Unterschied, der ebenfalls hoch *signifikant* (n=31, CHI-QUADRAT=8,35, $\alpha \leq 0{,}01$; FISHER'S-EXACT-PROPABILITY=0,01) ist. Wenn es um die Fähigkeit geht, etwas *für das Neue* tun und mehr *in das Neue* investieren, spielen die Leistungsstarken *in einer anderen Liga* als der Rest. Trotzdem gibt es *kein Monopol* der Leistungsstarken auf das Neue; auch manch Mittelmäßiger hält da wacker mit. Die Bedeutung dieser Persönlichkeitseigenschaft kann gar nicht überschätzt werden; so wichtig ist sie für die Praxis.

Innovationskraft und Realitätsanpassung

Wer sich eine innovationsstarke Persönlichkeit nur als fahnenschwingenden Revolutionär vorstellen kann, sollte nicht übersehen, daß auch Revolutionäre nur Fische im Fluß des Geschehens sind. Nichts ist für eine heuristisch kompetente Persönlichkeit wichtiger als Realitätsanpassung: sie ist extrem anpassungsfähig statt sich auf keinen Anderen einlaßend (Leistungsmerkmal 2.0.6.). Ans Limit gehen und Realitätsanpassung sind wie Kopf und Zahl einer Münze.

Um die KREUZTABELLIERUNG zu rechnen, verwendeten wir aus unserer Datei "Data ∑ „WORT,.¶"“ (n=31) die nominale Variable „Innovationskraft” als unabhängige, und die nominale Variable „Spitzenverdiener” als abhängige.



Ergebnisse[263] und Interpretation: Erwartungsgemäß sind ans Limit gehende Persönlichkeiten höchst *signifikant* (n=31, ANOVA-F=20,02, $\alpha \leq 0{,}0001$ (!)) *anpassungsfähiger* als die im Überkommenen verharrenden, und zwar *doppelt* (30 versus 16) so anpassungsfähig. Sie können und wollen sich ihren Mitmenschen vermitteln.

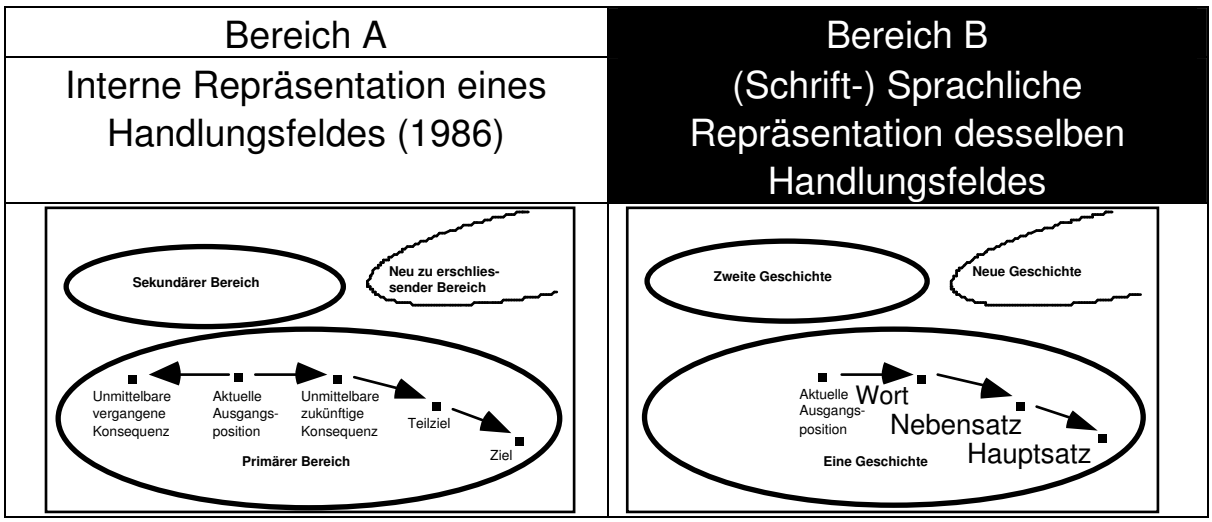
Methode

Die experimentelle Psychologie suhlt sich im falschen Bewußtsein, eine Naturwissenschaft zu sein, die sie definitiv nicht ist. Um diese Verleugnung aufrecht zu erhalten, muß sie sich von innovationskritischen Forschungsgebieten fernhalten. Die *männliche* Experimentalpsychologie schätzt die sprichwörtlich *weibliche* Intuition gering, weil sie selbst nicht intuitiv, sondern anal(-ytisch) fixiert ist. Wer sich ins Labor verkriecht, tut nur so, *als ob* er Neues erfinden wollte. Deswegen werden Experimentalpsychologen nie hinter die Geheimnisse der Intuition kommen (wollen). Uns gilt die „Intuitivität: intuitiv versus analytisch“ als innovationskritische Persönlichkeitseigenschaft. Wir wissen seit langem, daß Gefühl und Emotion für *erfolgreiches* Handeln noch wichtiger sind als Denken und Kognition. Das widerspricht zwar der Logik des Labors, wird aber der des Alltags, den es zu erforschen gilt, gerecht.

Die folgende Persönlichkeitseigenschaft „Intuitivität“ bietet sich an, unsere methodische Analogie zwischen Handeln und Sprechen zu verdeutlichen, weil hier gleichzeitig alle *drei* Regulationsebenen in *beiden* Bereichen angesprochen sind.

---

263 Um die ANOVA zu rechnen, verwendeten wir die Variable „Innovationskraft” als Faktor und die Variable „|Abw.%-Pos.HG - ø|” als abhängige, kontinuierliche aus unserer Datei „Data Σ "WORT,.¶"“ (n=31).

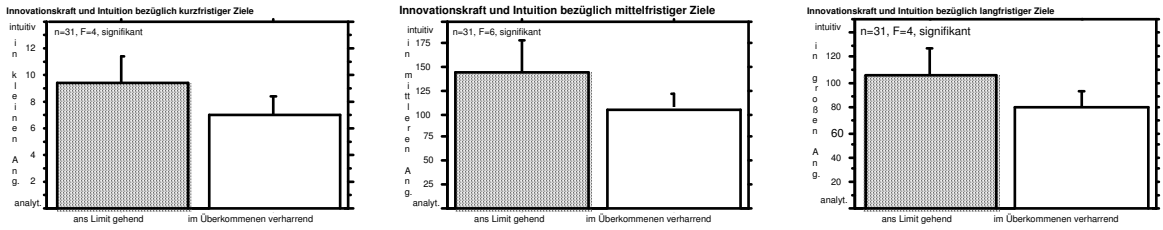


In der folgenden Tabelle steigt die hierarchische Stufe der Einheiten von der linken zur rechten Spalte an. Ganz rechts steht dann die jeweilige Untersuchungseinheit:

Jobs in der Biographie	Job 1	Job 2	Job 3
Zieltyp im Handlungsfeld	unmittelbar zukünftige Konsequenz	Teilziel	Ziel
Satz	nächstes Wort	Nebensatz	Hauptsatz
indiziert durch ...	ein Wort	ein Komma	einen Punkt
empirisch meßbar als	"WORT"	","	"."

Innovationskraft und Intuition

Nur wer sich generell auf sein *Gefühl* verlassen kann und darauf vertraut, kann als heuristisch kompetent gelten; wer seine kurz-, mittel- und langfristigen Ziele intuitiv statt analytisch ansteuert oder anders formuliert, nur wer in *kleinen, mittleren und großen* Angelegenheiten intuitiv vorgeht, wird Neues erfolgreich erschließen.

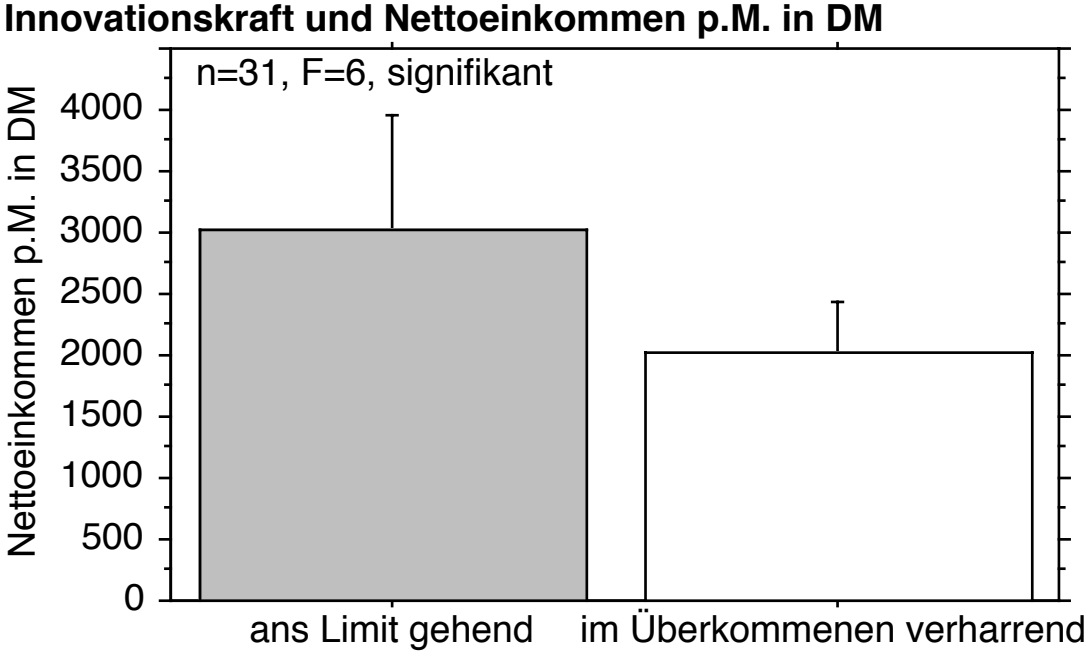


Ergebnisse und Interpretation: Erwartungsgemäß sind ans Limit gehende Persönlichkeiten *signifikant* (n=31, ANOVA-F=4,64/6,63/4,86, α_0,05/0,01/0,05) *intuitiver* als die im Überkommenen verharrenden; sie gehen bei der Erschließung des Neuen generell gefühlsmäßig

vor, unabhängig davon, ob es sich um kurz-, mittel- oder langfristige Ziele handelt. Leistungsträger sind auf ein zukunftstaugliches Gefühlsleben angewiesen, das in kurz-, mittel- und langfristig bedeutsame Gefühlsobjekte ausdifferenziert ist.[264]

Innovationskraft und Erfolg

In einer konservativen Umgebung kann nicht nachdrücklich genug betont werden, daß nur heuristische Kompetenz zu künftigen Erfolgen führt; auch wer dies abstreitet, wird schwerlich widerlegen können, wenn unsere progressiven Berufstätigen aktuell mehr als ihre konservativen Pendants verdienten.



Ergebnisse[265] und Interpretation: So ist es. Erwartungsgemäß sind ans Limit gehende Persönlichkeiten hoch *signifikant* (n=31, ANOVA-F=6,21, $\alpha \leq 0{,}01$) *erfolgreicher* als ihre im Überkommenen verharrenden Pendants; Progressive verdienen 50% mehr: 3.000 statt 2.000 DM. Das ist eine Tatsache; da beißt die Maus keinen Faden ab.

Exkurs zum Unterschied von Leistungs- und Führungsstärke

Ausdrücklich sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, daß wir hier Leistungs- und nicht Führungsstärke untersuchen. Zwischen diesen beiden Persönlichkeitseigenschaften gibt es viele

---

264 Um die ANOVA zu rechnen, verwendeten wir die Variable „Innovationskraft" als Faktor und die Variablen „¶/Wort‰" bzw. „¶/,‰" bzw. „¶/.‰" als abhängige, kontinuierliche aus unserer Datei „Data Σ "WORT,.¶"“ (n=31).

265 Um die ANOVA zu rechnen, verwendeten wir die Variable „Innovationskraft" als Faktor und die Variable „Nettoeinkommen p.M. in DM" als abhängige, kontinuierliche aus unserer Datei „Data Σ "WORT,.¶"“ (n=31).

Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede. Beispielsweise *klotzen* führungsstarke Persönlichkeiten *signifikant* (n=31, TEST-GEGEN-DEN-TREND[266]-T=2,03, $\alpha \leq 0{,}05\%$) mehr als ihre führungsschwachen Pendants. Ebenso *delegieren* führungsstarke Persönlichkeiten *signifikant* (n=31, TEST-GEGEN-DEN-TREND[267]-T=1,68, $\alpha \leq 0{,}05\%$) mehr als ihre führungsschwachen Pendants. Sowohl Leistungs- als auch Führungsstarke sind 100%-ig sachlich und verheddern sich nicht. In diesen drei Beispielen überschneiden sich Leistungs- und Führungsstärke. Ein Beispiel für einen *Unterschied* von Leistungs- und Führungsstärke wäre die Innovationskraft: Ein führungsstarker Vorgesetzter sollte zwar ermöglichen, daß seine Leistungsträger ans Limit gehen, aber er selbst sollte nicht zu sehr exponiert sein. So gehen auch die führungsstarken Persönlichkeiten um keinen Deut mehr ans Limit als ihre führungsschwachen Pendants. Der Unterschied ist erwartungsgemäß nicht signifikant (n=31, TEST-GEGEN-DEN-TREND[268]-T=1,01, *n.s.*).

Wir nehmen einen starken Zusammenhang zwischen Führungs- und Leistungsstärke in dem Sinne an, daß je führungsstärker eine Persönlichkeit ist, desto wahrscheinlicher gehört sie zu den Leistungsstarken; unsere für diesen Zweck nicht optimal erhobenen Daten bestärken diese Annahme (n=31, TEST-GEGEN-DEN-TREND[269]-T=2,78, $\alpha \leq 0{,}01\%$; CHI-QUADRAT=9, $\alpha \leq 0{,}01\%$).

Führungskraft und Leistungsstärke

	Spitzenverdiener	Normalverdiener	Totals
optimal	**100**	0	100
geeignet	**33**	67	100
nicht geeignet	**7**	93	100
Totals	13	87	100
			(n=31)

Wir beanspruchen nicht, einen systematischen Vergleich zwischen Leistungs- und Führungsstärke vorzulegen.

---

266 Für den TEST GEGEN DEN TREND nach Pfanzagl verwendeten wir die unabhängige, nominale Variable „Führungskraft 3" und als abhängige, nominale Variable „Schwerpunktbildung" aus unserer Datei „Data ∑ "WORT,.¶"" (n=31).

267 Für den TEST GEGEN DEN TREND NACH PFANZAGL verwendeten wir die unabhängige, nominale Variable „Führungskraft 3" und als abhängige, nominale Variable „Delegieren" aus unserer Datei „Data ∑ "WORT,.¶"" (n=31).

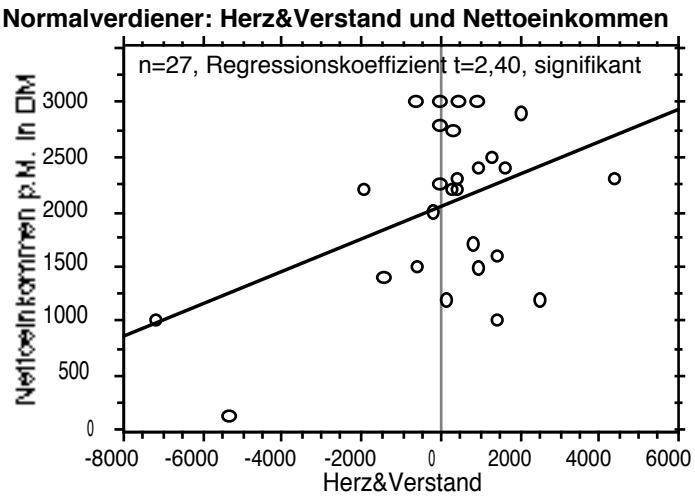
268 Für den TEST GEGEN DEN TREND NACH PFANZAGL verwendeten wir die unabhängige, nominale Variable „Führungskraft 3" und als abhängige, nominale Variable „Innovationskraft" aus unserer Datei „Data ∑ "WORT,.¶"" (n=31).

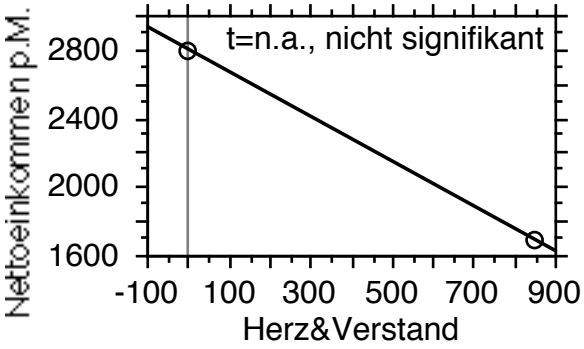
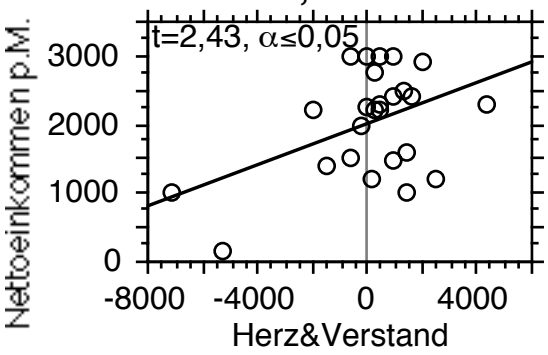
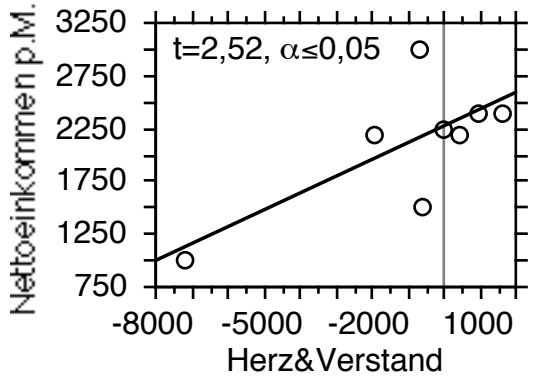
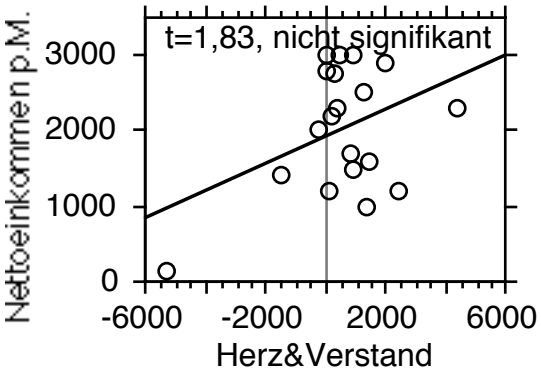
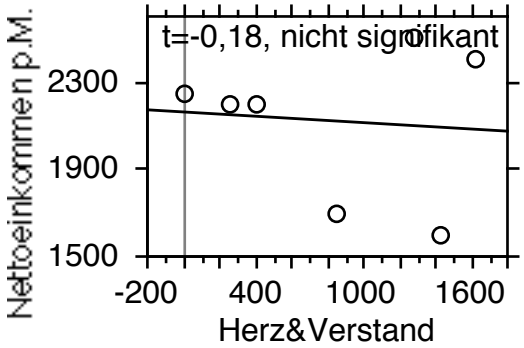
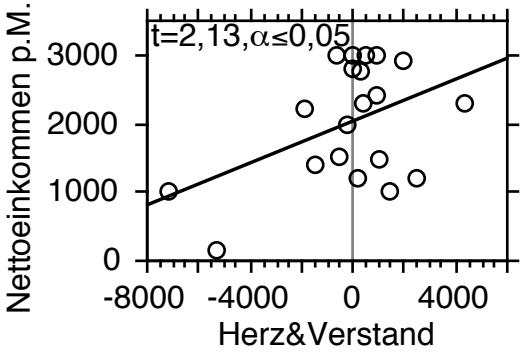
269 Für den TEST GEGEN DEN TREND NACH PFANZAGL verwendeten wir die unabhängige, nominale Variable „Führungskraft 3" und als abhängige, nominale Variable „Spitzenverdiener" aus unserer Datei „Data ∑ "WORT,.¶"" (n=31).

Exkurs: Sind die Persönlichkeitseigenschaften der Leistungsstarken nur dieser exklusiven Elite vorbehalten?

Sind die Persönlichkeitseigenschaften Ranklotzen, Delegieren und Ans-Limit-Gehen nur für die leistungsstarken Persönlichkeiten nützlich? Fest steht, daß wir diese drei Persönlichkeitseigenschaften anhand der Leistungsstarken entdeckt haben. Den *Sprung* von der Mittelmäßigkeit zur Leistungsstärke operationalisierten wir als weit überdurchschnittliches Nettoeinkommen. Wir wollen nun abschließend überprüfen, ob diese Eigenschaften, wenn auch nicht so zugespitzt und geballt ausgeprägt wie bei den Leistungsstarken, auch anderen erfolgsstrebenden Persönlichkeiten nutzen. In die Praxis gewendet lautet unsere Frage: Sind diese Persönlichkeitseigenschaften exklusive Attribute der Leistungsstarken, oder sollte Jedermann, also auch solche Persönlichkeiten, die nicht zu einer Elite gehören wollen, diese Eigenschaften bei sich ausprägen? Wir schließen folglich die Leistungsstarken (n=4) bei den folgenden statistischen Analysen aus und beschränken uns auf die Mittelmäßigen (n=27). Um die Hypothese zu testen, vergleichen wir bivariat den Zusammenhang von Persönlichkeitsentwicklung und Nettoeinkommen bei den drei genannten Persönlichkeitseigenschaften.

Für alle Mittelmäßigen gilt genauso wie für die gesamte Stichprobe:



Mittelmäßige mit leistungsstarker Persönlichkeitseigenschaft	Mittelmäßige ohne diese Persönlichkeitseigenschaft
Normalverdiener, klotzend  Ist unerwartet nicht signifikant	**Normalverdiener, kleckernd**  Ist unerwartet signifikant (**!**)
Normalverdiener, delegierend  Ist signifikant(wie erwartet)	**Normalverdiener, nicht rhythmisch untergliedernd**  Ist nicht signif.(wie erwartet)
Normalverdiener, ans Limit gehend  Ist unerwartet nicht signifikant	**Normalverdiener, im Überkommenen verharrend**  Ist unerwartet signifikant (**!**)

Ergebnis[270] und Interpretation: Wir erwarteten, daß es für die Persönlichkeitsentwicklung und den Erfolg der Mittelmäßigen besser ist, wenn sie leistungsstarke Persönlichkeitseigenschaften auszuprägen. Sieht man vom Leistungsmerkmal Delegieren ab, auf das wir noch zurückkommen werden, widersprechen die Daten nicht nur unserer Hypothese, sondern deren bloße Negation, also das genaue Gegenteil ist richtig. Während wir davon ausgingen, daß es sich auch für die Mittelmäßigen lohnt, die Persönlichkeitseigenschaften der Leistungsstarken auszuprägen, ist es in Wirklichkeit so, daß es sich für sie lohnt, diese *nicht* auszuprägen: Die Mittelmäßigen sollen besser *dabei bleiben zu kleckern* anstatt zu klotzen, und sie sollen *weiterhin im Überkommenen verharren* anstatt an ihr Limit zu gehen. „Schuster bleib bei Deinen Leisten!“ oder „Quod licet jovi non licet bovi!“ lauten traditionelle Interpretationen dieses Ergebnisses. Wenn es darum geht, das Verhältnis von „Festgelegtheit und Modifikabilität“ (Holzkamp-Osterkamp 1975, S.139) anzusprechen, verfällt die immer schon im Überkommenen verharrende Forschergemeinde auf Erklärungen wie „genetisch“ (Lorenz u.a.) oder „neurobiologisch“ (Birbaumer 1996) bedingt. Natürlich sind solche Etikettierungen dann keine Interpretationen, denn so etwas machen ja nur Geisteswissenschaftler wie Freud, sondern ‚harte‘ naturwissenschaftliche Fakten, „Psychophysiologie von Gefühlen“ eben (ebd. S.647). Wir halten das Verhältnis von Festgelegtheit und Modifikabilität in der Entwicklungspsychologie für besser gelöst. Es scheint so zu sein, daß das *Mischungsverhältnis von epistemischer und heuristischer Kompetenz unveränderlich festgelegt* ist: wessen Persönlichkeit auf die psychische Regulation des *Vorhandenen* festgelegt ist, d.h. wer epistemisch kompetent ist, der sollte auch *dabei bleiben*; wessen Persönlichkeit für die Eroberung des *Neuen* disponiert ist, d.h. wer heuristisch kompetent ist, sollte *klotzen, delegieren* und *ans Limit gehen*. Wer jenseits seiner persönlichen Möglichkeiten handelt, tut sich damit keinen Gefallen. Es sei abschließend noch einmal wiederholt: Leistungsstarke und Mittelmäßige spielen nicht in derselben Liga. Diese Erkenntnis sollte für bare Münze genommen werden, auch wenn sie dem leistungsfeindlichen Zeitgeist und vor allem der ursprünglichen Hypothese des Autors diametral entgegengesetzt war.

Dieses Ergebnis bestätigt indirekt den differentiellen Aspekt der Theorie der Differentiellen Optimalentwicklung: „Den Nachweis der Existenz grundsätzlich unterschiedlicher Wege zum drogenfreien Leben und der Notwendigkeit der Anerkennung verschiedener differenziell-psychologischer Kategorien als gleichermaßen erfolgversprechend für die Rehabilitation“, so formulierten wir einst unser Ziel (1986, S.17). „Berufliche Möglichkeiten und be-

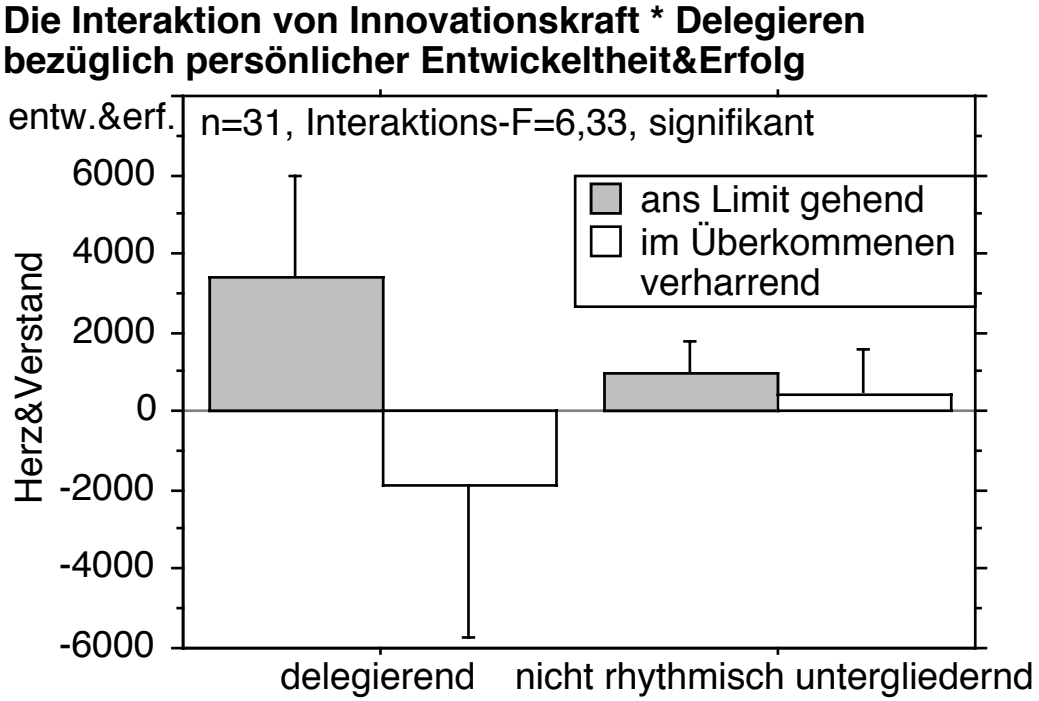
---

270 Für die LINEARE REGRESSION verwendeten wir die unabhängige, kontinuierliche Variable „Herz&Verstand” und als abhängige, kontinuierliche Variable „Nettoeinkommen p.M. in DM ” aus unserer Datei „Data ∑ "WORT,¶"“ (n=31). Wir splitteten das Ergebnis mithilfe der drei dichotomen Variablen „Schwerpunktbildung“, „Delegieren" und „Innovationskraft“.

rufliche Kompetenzen (dienen der Differentiellen Optimalentwicklung) als Beispiel für das Verhältnis von Erfordernissen und psychischer Regulation“ (1986, S.46ff.).

Praktisch gesehen bestätigen die unerwartet krassen Unterschiede zwischen Leistungsstarken und Mittelmäßigen diejenigen, die großen Wert auf die sorgfältige *Auswahl geeigneter Persönlichkeiten* legen: Leistungsträger können identifiziert werden, nicht nur in fachlicher, sondern auch in psychologischer Hinsicht.

Wie schon erwähnt (siehe vorhergehende Tabelle) weisen die Persönlichkeitseigenschaften ‚klotzend‘ und ‚ans Limit gehend‘ in diese Richtung, nicht aber die Persönlichkeitseigenschaft ‚delegierend‘. Wer delegieren kann, steht auch als Normalverdiener gut da. Schon Kinder und Jugendliche versuchen Aufgaben an Gleichaltrige zu ‚delegieren‘; in dieser Hinsicht hypostasieren wir das Delegieren als *Aufstiegsbemühung* in die Liga der Leistungsstarken. Ranklotzen und ans Limit Gehen müssen für diese Perspektive dann noch erlernt werden.



Ergebnis[271] und Interpretation: Wie erwartetet, können wir das Delegieren als *Aufstiegsbemühung* interpretieren, aber nicht generell; wir müssen den Geltungsbreich der Hypothese einschränken. Die *signifikante* (n=31, ANOVA-F=9,35, a=0,01) *Weichenstellung* für eine gleichermaßen entwickelte&erfolgreiche Persönlichkeit erfolgt durch die jeweilige, auch unbewußt getroffenene *Entscheidung entweder für das Vorhandene oder das Neue: diejenigen, die*

[271] Um die ANOVA zu rechnen, verwendeten wir die Variablen „Innovationskraft" und “Schwerpunktbildung” als Faktoren und die Variable „Herz&Verstand” als abhängige, kontinuierliche aus unserer Datei „Data Σ "WORT,.¶"“ (n=31).

ans Limit gehen, werden durch das Delegieren zu besonders entwickelten&erfolgreichen Persönlichkeiten (Herz&Verstand: +3.417), während hingegen sich die Delegierenden, die im Überkommenen verharren, besonders schlecht entwickeln und erfolglos bleiben (Herz&Verstand: –1.872). Diese *Interaktion* zwischen Innovationskraft und Delegieren ist hoch *signifikant* (n=31, ANOVA-F=6,33, a=0,01), und höher als die entsprechenden Werte für die bivariaten, d.h. nicht interaktiven Zusammenhänge: delegierend (Herz&Verstand: +2.522 < +3.417) und ans Limit gehend (Herz&Verstand: +1.213 < +3.417). So steuert die Entscheidung für das Neue die Persönlichkeitsentwicklung ganz fundamental.

2.5. Die Krise als Geburtshelfer für das Neue und als Bewährungsprobe für die Innovationskraft leistungsstarker Persönlichkeiten

Im Leben ist es immer wieder notwendig das Neue zu wagen. Dies gilt für Jedermann, auch wenn viele Menschen das Beständige bevorzugen. Dies wird nirgendwo offensichtlicher als am Phänomen der Krise. Krisen gehören zu Jedermanns Leben, und sie müssen gelöst werden. Alle Optimalentwickler bewährten sich bereits – als ehemals Drogenabhängige hatten sie dazu reichlich Gelegenheit – in ihren Krisen und lösten ihre Probleme kompetent, aber ihr jeweiliges Kompetenzniveau unterscheidet sich qualitativ.

„So wie bisher geht es nicht weiter!“, lautet eine subjektive Krisendefinition. Das ist genau die zugespitzte Situation, die eine *neue* Herangehensweise erfordert, eben weil es so wie bisher nicht mehr weiter geht. Damit ist eine Krise nicht nur eine Chance für das Neue, sondern auch eine Bewährungsprobe für jede Persönlichkeit. Unsere Frage lautet, wie sich die neue Herangehensweise der durchschnittlichen Persönlichkeit von der der leistungsstarken unterscheidet. Wir vermuten, daß Otto Normalverbraucher zwar über ein bescheideneres Repertoire als der Leistungsträger verfügt, aber er auf seine Weise ebenso zum Ziel kommt: Am Wendepunkt (Caplan 1964) angekommen können die durchschnittlichen Persönlichkeiten ihre Krise im optimalen Fall *bewältigen*, während die leistungsstarken Persönlichkeiten die Ihre *managen* können. Der wesentliche Unterschied zwischen Krisenbewältigung und Krisenmanagement ist, daß im ersteren Fall nur die aktuelle Situation bewältigt wird, und im zweiten Fall „die aktuellen Erfordernisse ... als überspitztes Modell der Gesamtentwicklung“ (Seyrer 1986) konstruiert und gemanagt werden. Durchschnittliche und leistungsstarke Persönlichkeiten unterscheiden sich also insofern, als Erstere eine Krise als aktuelles, Zweitere sie als grundsätzliches Problem konstruieren. Krisenbewältigung löst das *aktuelle*, Krisenmanagement das zugrundeliegende *grundsätzliche* Problem. Das Ergebnis von Krisenbewältigung ist die persönliche *Weiterentwicklung*, das von Krisenmanagement die persönliche *Neuorientierung*. Jede Krise ist eine Chance, die an ihrem Wendepunkt produktiv genutzt werden sollte, beinhaltet sie doch auch die Möglichkeit des Scheiterns. Wir gehen davon aus, daß es *unterschiedliche Persönlichkeitseigenschaften* sind, die den *durchschnittlichen* Persönlichkeiten ihre für sie typische Krisenbewältigung und den *leistungsstarken* ihr für sie typisches Krisenmanagement ermöglichen. Der einheitliche Maßstab, an dem wir Beide *messen*, ist die Persönlichkeitseigenschaft „Entscheidungsdynamik“ (2.0.1.), deren Spektrum vom abwärts gerichteten „Teufelskreis“ bis zur aufwärts gerichteten „Entwicklungsspirale“ reicht: „Eine Persönlichkeit weist eine optimale Entscheidungsdynamik auf, wenn diese sich als Entwicklungsspirale statt als Teufelskreis ausprägt. Dafür müssen zwei psychische Regulierungen beherrscht werden: *erstens* kann sie ihrer Entwicklungsspirale insgesamt einen positiven statt einen negativen Spin versetzen und *zweitens* kann sie spinadäquat zwischen Beschleu-

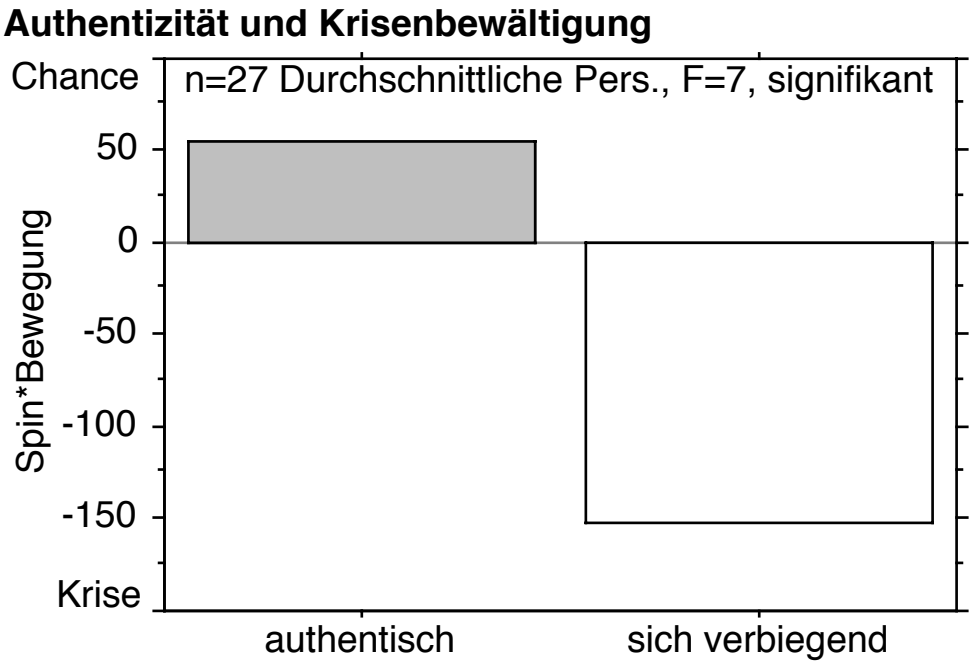
nigen und Bremsen umschalten. Diesen so erarbeiteten positiven oder negativen Spin speist die Persönlichkeit in ihre Grundstimmung ein. Als optimales Ergebnis ihrer Bemühungen wird sie krisenfest und chancenergreifend: Sie ist *krisenfest*, wenn sie gegenüber attraktiven, aber schädlichen Zielen standhaft bleibt anstatt sich herunterziehen zu lassen und *chancenergreifend*, wenn sie angesichts nützlicher Ziele beherzt zupackt anstatt die Gelegenheit verstreichen zu lassen."

Die Krisenbewältigung der durchschnittlichen Optimalentwickler durch „Authentizität"

„Sei Du selbst!" oder „Finde wieder zu Dir selbst!".

Hier ist das Leistungsmerkmals (2.1.1.) „Authentizität: authentisch statt sich verbiegend" angesprochen: „Eine Persönlichkeit ist *authentisch*, wenn sie so wirkt, wie sie ist, anstatt *sich* zu *verbiegen*, damit sie so scheint, wie sie andere gerne hätten. Wir messen das als Übereinstimmung von Persönlichkeit und Persönlichkeitstyp – so wie wir sie einstufen. Entschließt sich eine Persönlichkeit etwas für ihre eigene Entwicklung zu tun, wirkt[272] sie wie sie ist, damit sie wird wie sie ist. Wer authentisch ist, hat eine profilierte Identität *und* ist gleichzeitig glaubwürdig. Empirisch operationalisieren wir eine so verstandene Authentizität als *Abweichen* vom arithmetischen Durchschnitt, von dem wie es automatisch läuft, von dem wie es ‚Alle' machen usw. Wer beispielsweise unbewußt nur sein will, wie ‚Alle' sind oder ‚man' eben zu sein hat, *verbiegt sich* statt zu seiner Besonderheit zu stehen. Nur wer sich auf sich selbst, d.h. die eigenen Stärken und auch Schwächen zurückbesinnt, findet so zu sich, daß er nach außen authentisch wirkt." *Die durchschnittlichen Persönlichkeiten können eine Krise bewältigen, indem sie sich selbst ausloten*, lautet unsere Hypothese.

[272] Im Sinne von "an etwas arbeiten" und "einen Effekt erzielen" nach Bünting 1996.



Ergebnisse[273] und Interpretation: So ist es auch. Der Unterschied zwischen den *sich verbiegenden* und den *authentischen* Persönlichkeiten ist hoch *signifikant* (n=27, ANOVA-F=7,02, a<0,01), wobei sich Erstere im kritischen (-151) und die Authentischen sich im *chancenträchtigen* (+55) Spektrum befinden. Durchschnittliche Optimalentwickler bewältigen eine Krise kompetent, indem sie authentisch handeln. Die Leistungsstarken wählen diesen Weg nicht (n=31, ANOVA-F=0,90, *n.s.*) , weil sie den Selbstbezug ihres Handelns, wie er in der Authentizität verwirklicht ist, nicht priorisieren, sondern den dazu komplementären Sachbezug.

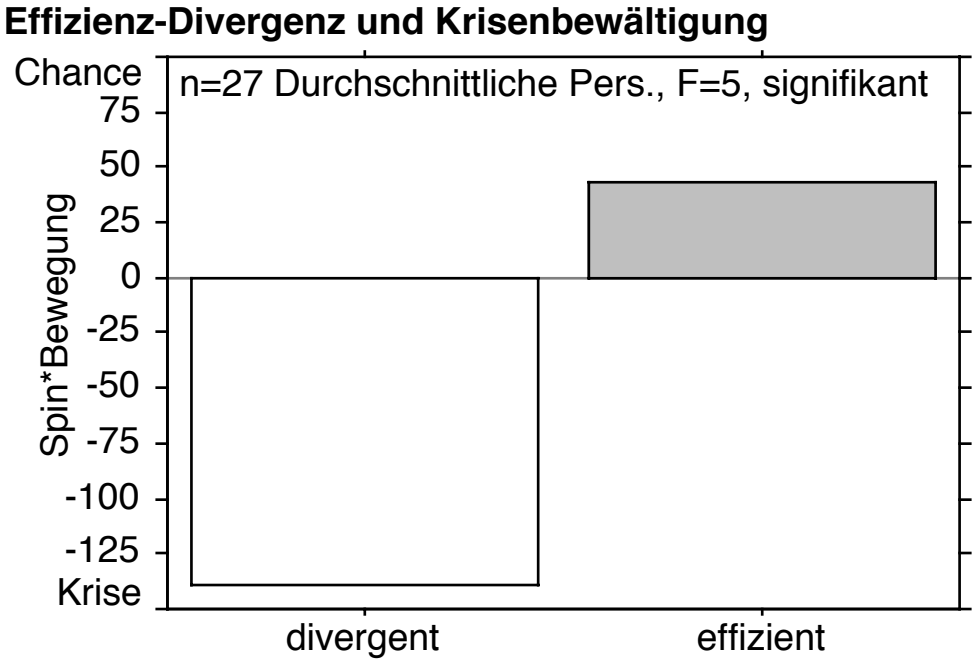
Die Krisenbewältigung der durchschnittlichen Optimalentwickler durch „Effizienz“

„Womit hast Du Dir in der letzten Krise beholfen?“

Bei der Krisenbewältigung erfindet die durchschnittliche Persönlichkeit am Besten nichts Neues, sondern greift auf bewährte Methoden zurück, die sie früher erlernt hat. Jetzt zu explorieren, würde die Verwirrung vergrößern und die Krise verschärfen. Also verzichtet die Persönlichkeit vernünftigerweise darauf zu divergieren, und handelt in dieser (Lebens-) Situation *effizient.*

[273] Um die ANOVA zu rechnen, verwendeten wir die Variable ”Authentizität” als Faktor und die Variable ”Spin*Bewegung” als abhängige, kontinuierliche aus unserer Datei ”Data Σ "WORT,.¶"” (n=31). N=4 Leistungsstarke schlossen wir aus.

Hier ist das Leistungsmerkmals (2.3.1.) „Effizient-divergentes Sprechen im Dienste des Handelns statt die Effizienz oder Divergenz als Selbstzweck verabsolutierend“ angesprochen: „Eine Persönlichkeit spricht effizient-divergent, wenn sie Effizienz und Divergenz erfordernisgerecht einsetzt anstatt sie als Selbstzweck zu verabsolutieren. Dieses Leistungsmerkmal handelt en passant auch die theoretische Frage nach der Henne und dem Ei ab: Das Sprechen und Handeln haben dieselbe Struktur und das Handeln ist dem Sprechen gegenüber primär.“ *In der Krise kommt es auf effizientes Handeln an, Divergenz schadet da*, lautet unsere Hypothese.



Ergebnisse[274] und Interpretation: So ist es auch. Der Unterschied zwischen den *effizienten* und den *divergenten* Persönlichkeiten ist hoch *signifikant* (n=27, ANOVA-F=5,11, a<0,05), wobei sich Letztere sich im *kritischen* (-138) und die Effizienten im *chancenträchtigen* (+43) Teil des Spektrums befinden. Durchschnittliche Optimalentwickler bewältigen eine Krise kompetent, indem sie effizient handeln.

Von der Krisenbewältigung der Durchschnittlichen zum Krisenmanagement der Leistungsstarken

Durchschnittliche Persönlichkeiten, repräsentiert durch die mittelmäßigen Optimalentwickler (n=27) unserer Stichprobe, *bewältigen eine Krise kompetent, indem sie nach Innen authentisch und nach Außen effizient handeln*. Das entspricht dem Aufeinanderfolgen von selbstän-

[274] Um die ANOVA zu rechnen, verwendeten wir die Variable ”Median E!D” als Faktor und die Variable ”Spin*Bewegung” als abhängige, kontinuierliche aus unserer Datei ”Data Σ "WORT,.¶"” (n=31). N=4 Leistungsstarke schlossen wir aus.

diger Entkürzung und Verkürzung (1986, Kap. 2.2.4.) *Leistungsstarke* Persönlichkeiten funktionieren anders; für sie gilt das mittelalterliche Motto: „ora *et* labora“, zu deutsch: bete *und* arbeite. Auch Menschen, die nicht an Gott glauben, haben sich Ideale erarbeitet, an die sie glauben. Ohne einen irgendwie gearteten Zugang zur spirituellen Sphäre, die die experimentelle Psychologie – verklemmt wie immer – aus der Forschung ausklammert, können wir uns Idealismus nicht vorstellen. Tatsache ist jedenfalls, daß wir die Persönlichkeitseigenschaft „Idealismus“ mit ihren Kategorien „idealistisch“ versus „profan“ *mathematisch* definiert haben; wir gehen bei „ora *et* labora“ davon aus, daß *nur* der Mönch, der hingebungsvoll zu Gott betet, erhört werden wird, d.h. seine Krise kompetent managen wird, dessen betendes Sprechen *formal* dem schön ebenmäßigen Pfeilbogen entspricht. Die Inhalte[275] des Gebetes interessieren den Gefühlsspiegel nicht, weil es hier nur auf die innere Überzeugtheit des Krisenmanagers analog der innigen Frömmigkeit des Mönches ankommt. Wer hingebungsvoll an seine Glaubensüberzeugungen im Sinne von „personal beliefs“ (Antonovsky 1979) glaubt, kann sie auch nach außen überzeugungsstark analog glaubensstark vertreten. Deswegen können wir sie im Interview[276] erfassen. In handlungsregulationstheoretischer Begrifflichkeit gefaßt wird im *Beten* eine „ad-hoc-Programmatik“ (1986, Kap. 6) formuliert, wie wir sie bereits ausführlich und inhaltlich vorgestellt haben; die *Frömmigkeit* im Beten entspricht begrifflich einer hohen Ladung (1997, Kap. II) der ad-hoc-Programmatik. Wir verstehen innere Überzeugtheit als Ergebnis frommen (=mit hoher Ladung versehenen) Sprechens eines Gebets (=ad-hoc-Programmatik). Wir nehmen an, daß sich frommes Beten, d.h. die innere Überzeugtheit als formale Struktur des Sprechens niederschlägt und messen läßt, wenn sie sich als ausdrucksstarke Überzeugungskraft ausdrückt. Diese *innere Überzeugtheit, so wie sie sich empirisch manifestiert,* messen wir mit unserem Leistungsmerkmal „Idealismus“ (1.0.8.): „Eine Persönlichkeit ist *idealistisch*[277] im Gegensatz zu profan, wenn sie nach Höherem strebt, statt sich mit Profanem, operationalisiert als profanes Optimum[278], zu begnügen. Sie geht dann über das hohe Niveau optimaler Emotionalität[279] (Punktwert 5), das sie erreicht hat, hinaus und vervollkommnet sich, indem sie *innere Schönheit* (Punktwert 5+1) entfaltet: *„Ideal schön ebenmäßig“*[280] legt nicht nur irgendwo Ausdrucksstärke an den Tag, sondern steigert sie in der ersten Gesprächshälfte und vermindert sie in der zweiten. Pfeilbogen dieser

[275] Die in zwölf Schritten formulierten Grundsätze der anonymen Alkoholiker sind das Musterbeispiel für eine global entwicklungsförderliche Programmatik, die schon vielen Persönlichkeiten zu ihren ureigensten Glaubensüberzeugungen (im englischen: personal beliefs, Antonovsky 1979) verholfen hat.

[276] Schlechten Interviewern wird dies allerdings nicht gelingen.

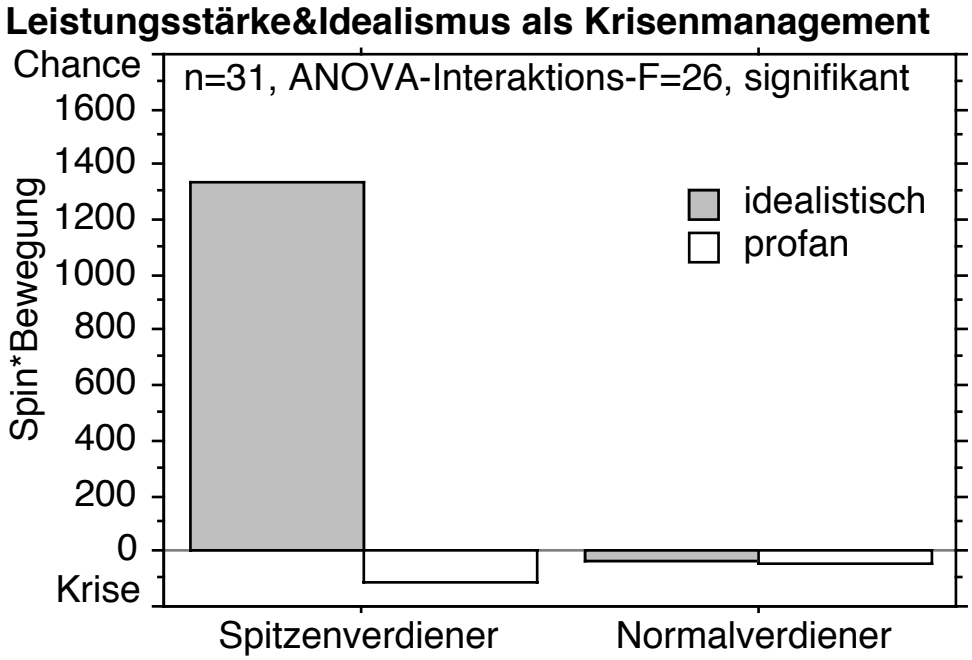
[277] Im guten Sinne des Wortes, nicht im Sinne von versponnen!

[278] Dies operationalisierten wir im Wert 5 des Leistungsmerkmals “optimale Emotionalität”.

[279] Das Leistungsmerkmal und die entsprechende Variable heißen “optimale Emotionalität”, ihr voreingestellter Maximalwert bleibt 5, wenn ihre vier optimalen Emotionen den Wert 0 haben: 5 - "optimales Gefühlsleben" - "optimale Ausdrucksstärke" - "optimale ZL&Hauptgipfelhöhe" - "optimale Vor-Nachgipfelplazierung A&O"

[280] Die dem Leistungsmerkmal *Ausdrucksstärke* ähnliche Variable berechnet, ob die anfängliche Vierertreppe vor dem Vorgipfel und die letzte Bergab-Treppe nach dem Nachgipfel plaziert ist.

Persönlichkeiten sehen schön aus, weil sie *ebenmäßig* sind. Bringt diese Steigerung in Richtung Idealität den Betroffenen höhere persönliche Entwickeltheit und finanziellen Erfolg ein, oder schadet es sogar finanziell und persönlich, sich zu perfektionieren?“ Wenn es um Krisenmanagement geht, kommen wir *ohne* Idealismus nicht aus: *Leistungsstarke managen eine Krise erfolgreicher als Mittelmäßige, wenn sie „idealistisch“ geprägt sind*, d.h. über die entsprechenden spirituellen Ressourcen verfügen. Den Experimentalpsychologen, die Spiritualität als wissenschaftlichen Gegenstand ablehnen, sei versichert, daß die im spirituellen „Idealismus“ enthaltene „optimale Emotionalität“ für sich genommen gar nichts bewirkt.



Ergebnisse[281] und Interpretation: Wie zu erwarten *interagieren* „ora *et* labora“ höchst *signifikant* (n=31, ANOVA-F=26,53, a<0,0001). Niemand managt eine Krise wirksamer als eine Persönlichkeit, die überzeugungs- *und* leistungsstark analog „ora *et* labora“ gleichermaßen ist; ihre Entwicklungsspirale liegt im höchsten Bereich (+1.335). Die beiden Variablen „Idealismus“ und „Leistungsstärke“ interagieren äußerst konstruktiv, wenn es darum geht, eine Krise kompetent zu managen. Ein Solo der Leistungsstärke ohne Überzeugtheit&Überzeugungskraft[282] bewirkt gar nichts (n=31, ANOVA-F=3,01, *n.s.*). Pure psychische Kraft reicht in der Krise nicht aus!

[281] Um die ANOVA zu rechnen, verwendeten wir die Variablen ”Spitzenverdiener” und “Idealismus 2” als Faktoren und die Variable ”Spin*Bewegung” als abhängige, kontinuierliche aus unserer Datei ”Data Σ "WORT,¶"” (n=31).

[282] Operationalisiert als “Idealismus 2”

Persönlichkeitseigenschaften kompetenter ‚Krisenmanager'

Grundsätzlich ist ein kompetenter ‚Krisenmanager'[283] überzeugungs- *und* leistungsstark gleichermaßen; darüber hinaus kann jede leistungsstarke Persönlichkeit im Krisenfall auf ein ausgewähltes Set von fünf ihrer zwanzig spezifischen Persönlichkeitseigenschaften (vgl. 2.4.1. bis 2.4.3.) zurückgreifen.

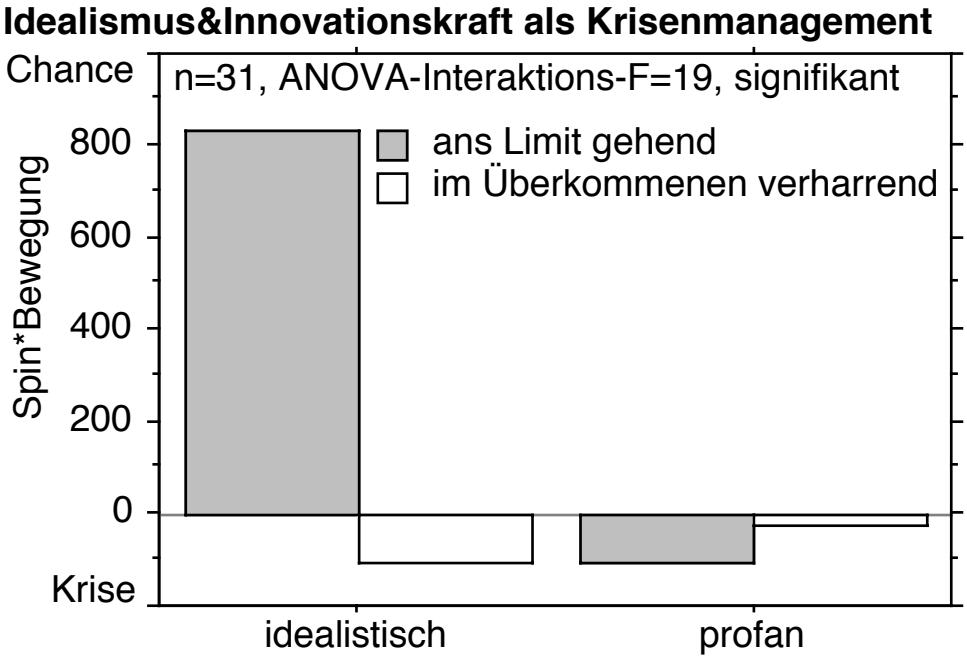
- Krisenmanagement funktioniert dann, wenn „Idealismus" und „Innovationskraft" *interagieren*; ohne Innovationskraft kann keine Krise kompetent gemanagt werden; ein solchermaßen kompetenter Krisenmanager ist eine schöpferische Persönlichkeit, die habituell *dem Neuen zugewandt* ist: „Ob eine Krise zu einer Chance für ein *neues* Erleben unserer Identität werden kann, ob wir aus einer Krise mit *neuen* Verhaltensmöglichkeiten, *neuen* Dimensionen des Selbst- und Welterlebens hervorgehen, vielleicht sogar mit *neuen* Sinnerfahrungen und mit dem Bewußtsein *kompetent* geworden zu sein im Umgang mit dem Leben, diesem Leben also nicht länger ausgeliefert zu sein: das hängt wesentlich davon ab, ob wir die Krise als eine Lebenssituation zu sehen vermögen, in der für unser Leben existentiell *Wichtiges* sich ereignet und entscheidet, oder ob wir die Krise nur als lästiges Beiwerk des Lebens sehen, das wir so rasch als möglich vergessen wollen" (Kast 1987, S.11, Der schöpferische Sprung). Die Krise ist der Ernstfall, an dem sich die Fähigkeit zum Neuen, die heuristische Kompetenz bewähren kann.
- Die zweitwichtigste statistische *Interaktion* erwarten wir zwischen den Persönlichkeitseigenschaften „Idealismus" und „Selbständigkeit", da die heutige leistungsstarke Persönlichkeit nie und nimmer „symbiotisch verstrickt" sein darf, sondern nur als selbständiges Individuum spirituell wird und bleibt; in der mittelalterlichen Gemeinschaft benediktinischer Mönche wurde „ora *et* labora" vermutlich anders gelebt als heute. Heutige Individualität ist ohne Selbständigkeit nicht vorstell- und lebbar, weil persönliche Krisen, die zum modernen Leben mehr oder weniger dazugehören, ohne sie nicht angegangen werden können.
- Eine weitere statistische *Interaktion* erwarten wir zwischen „Idealismus" und „Koordiniertheit", da „Verschieben" von Wichtigem und „Verkehren" von Prioritäten ins Chaos führte, und die Krise verschärfen würde, statt sie zu managen.
- Eine weitere statistische *Interaktion* erwarten wir zwischen „Idealismus" und „Teamorientierung", da eine Krise nicht von sozialdevianten und schon gar nicht von herdentriebhaften Persönlichkeiten gemanagt werden kann, sondern das zwischenmenschliche Geschehen immer entlang der sachlichen Notwendigkeit beeinflußt werden sollte.
- Eine weitere statistische *Interaktion* erwarten wir zwischen „Idealismus" und „Selbstbeherrschung", da „Aggressivität" die Krise eskalierte und durch „Gehemmtheit" die Per-

283 In Abhebung von den Mittelmäßigen, die die Krise 'nur' bewältigen anstatt zu managen.

sönlichkeit selbst ins Trudeln geriete, also die Situation ohne Selbstbeherrschung noch unkontrollierbarer würde.

Diese fünf[284] Interaktionen sind *nur* bei den leistungsstarken Persönlichkeiten (n=4) statistisch signifikant ausgeprägt, nicht aber bei den mittelmäßigen (n=27). Die Leistungsstarken sind also *höher* entwickelt. Solo, also ohne die Interaktion mit Überzeugtheit&Überzeugungskraft steigert keine der fünf Variablen die Krisenbewältigungskompetenz signifikant.

Kompetentes Krisenmanagement 1: die Interaktion von „Idealismus“ und „Innovationskraft“



Ergebnisse[285] und Interpretation: Wir hypostasierten, daß beim kompetenten Krisenmanagement innere Überzeugtheit mit dem schöpferischer Sprung interagiert. So ist es. Nichts zählt mehr im wortwörtlichen Sinn wie im statistischen (P-Wert=0,0002). Die Interaktion von „Idealismus“ und „Innovationskraft“ ist höchst *signifikant* (n=31, ANOVA-F=19,19, a<0,001). Solche kompetenten Krisenmanager regulieren im High End (+831) der Entwicklungsspirale, wohingegen alle Anderen einen negativen Summenwert aufweisen. Ein Solo der Innovationskraft ohne Überzeugtheit&Überzeugungskraft[286] bewirkt gar nichts.

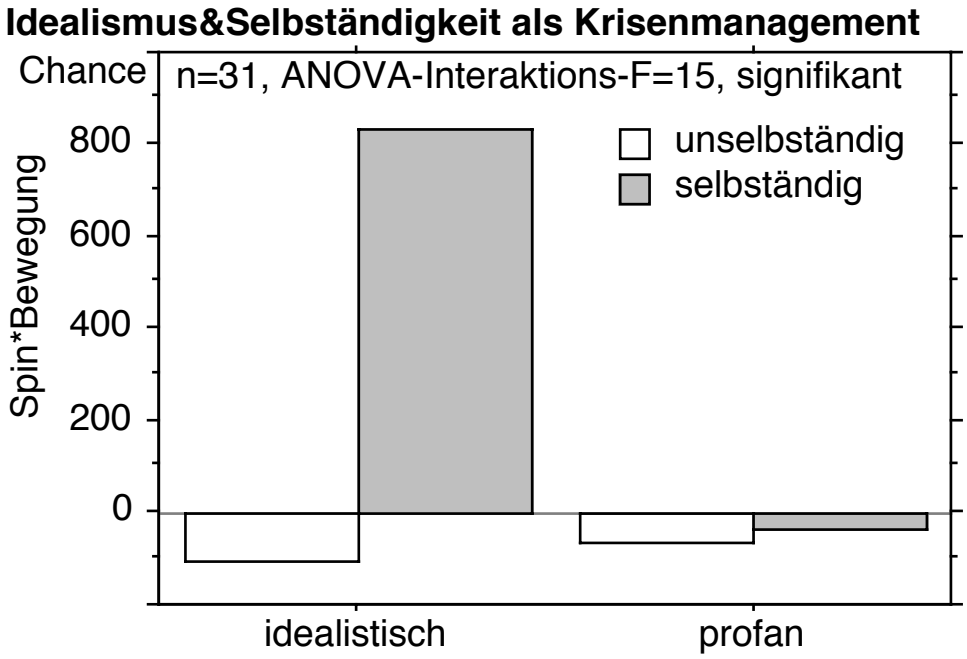
---

284 Abgesehen von der Teamorientierung, die erwartungsgemäß auch bei den durchschnittlichen Optimalentwicklern genauso signifikant wie bei den Leistungsträgern ausgeprägt ist. Ohne die n=4 Leistungsstarken ist keine der vier restlichen Interaktionen signifikant!

285 Um die ANOVA zu rechnen, verwendeten wir die Variablen ” Idealismus 2” und “Innovationskraft” als Faktoren und die Variable ”Spin*Bewegung” als abhängige, kontinuierliche aus unserer Datei ”Data Σ "WORT,.¶"” (n=31).

286 Operationalisiert als “Idealismus 2”

Kompetentes Krisenmanagement 2: die Interaktion von „Idealismus“ und „Selbständigkeit“

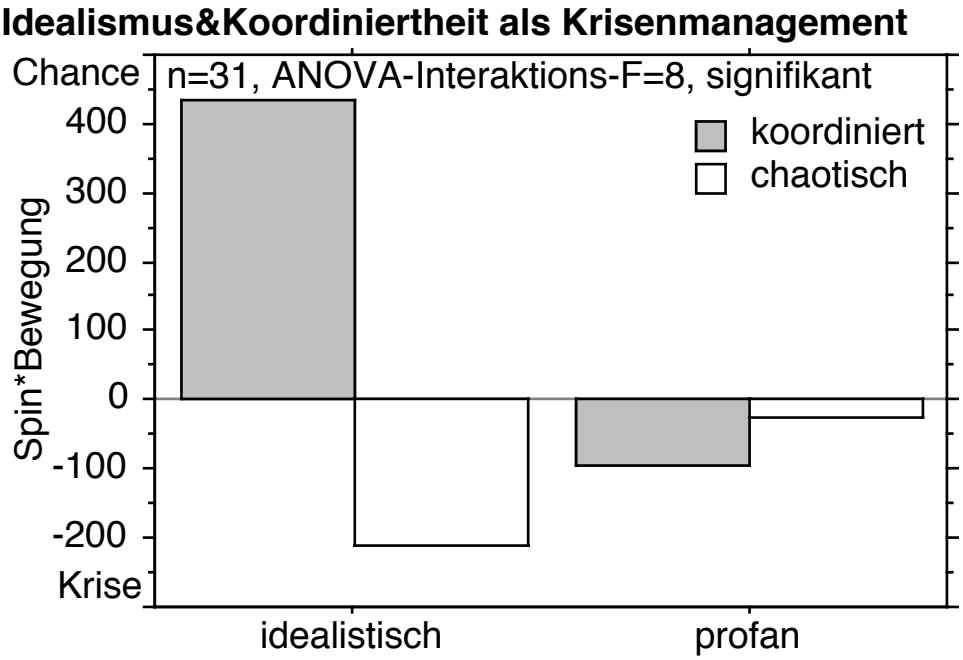


Ergebnisse[287] und Interpretation: Wir hypostasierten, daß beim kompetenten Krisenmanagement Spiritualität und Selbständigkeit interagieren. So ist es. Das zählt am Zweitmeisten im wortwörtlichen Sinn wie im statistischen (P-Wert=0,0006). Die Interaktion von „Idealismus“ und „Selbständigkeit“ ist höchst *signifikant* (n=31, ANOVA-F=15,07, a<0,001). Solche kompetenten Krisenmanager regulieren im High End (+831) der Entwicklungsspirale, wohingegen alle Anderen einen negativen Summenwert aufweisen. Ein Solo der Selbständigkeit ohne Überzeugtheit&Überzeugungskraft[288] bewirkt gar nichts.

[287] Um die ANOVA zu rechnen, verwendeten wir die Variablen ” Idealismus 2” und “Selbständigkeit 2” als Faktoren und die Variable ”Spin*Bewegung” als abhängige, kontinuierliche aus unserer Datei ”Data Σ "WORT,¶"” (n=31).

[288] Operationalisiert als “Idealismus 2”

Kompetentes Krisenmanagement 3: die Interaktion von „Idealismus“ und „Koordiniertheit“

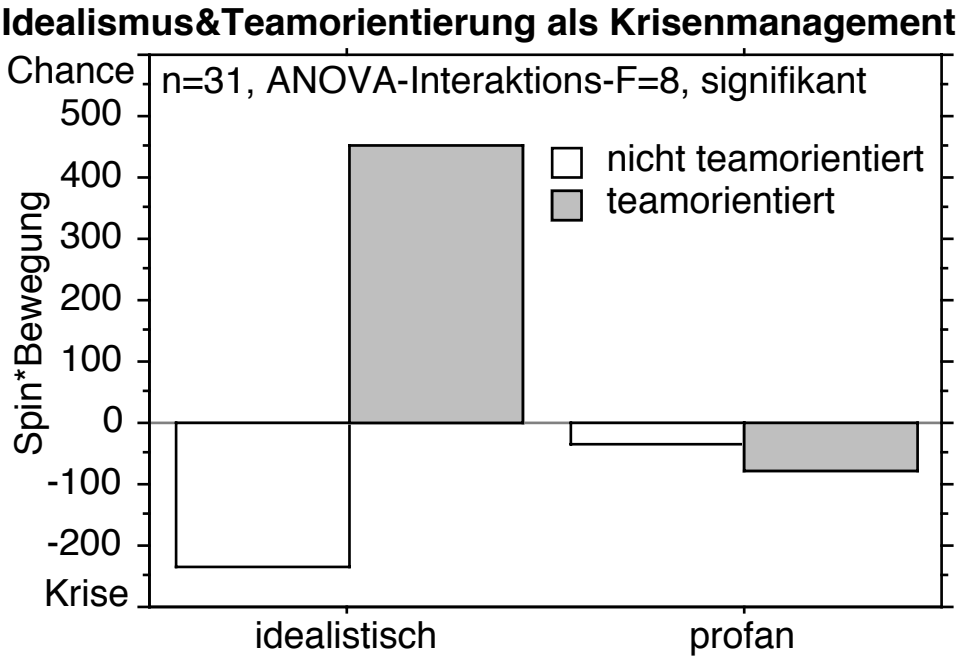


Ergebnisse[289] und Interpretation: Wir hypostasierten, daß beim kompetenten Krisenmanagement Spiritualität und rationale Ordnung interagieren. So ist es. Die Interaktion von „Idealismus“ und „Koordiniertheit“ ist hoch *signifikant* (n=31, ANOVA-F=8,09, a<0,01). Solche kompetenten Krisenmanager regulieren im High End (+435) der Entwicklungsspirale, wohingegen alle Anderen einen negativen Summenwert aufweisen. Ein Solo der Koordiniertheit ohne Überzeugtheit&Überzeugungskraft[290] bewirkt gar nichts.

[289] Um die ANOVA zu rechnen, verwendeten wir die Variablen ” Idealismus 2” und “Koordiniertheit 2” als Faktoren und die Variable ”Spin*Bewegung” als abhängige, kontinuierliche aus unserer Datei ”Data Σ "WORT,¶"” (n=31).

[290] Operationalisiert als “Idealismus 2”

Kompetentes Krisenmanagement 4: die Interaktion von „Idealismus“ und „Teamorientierung“

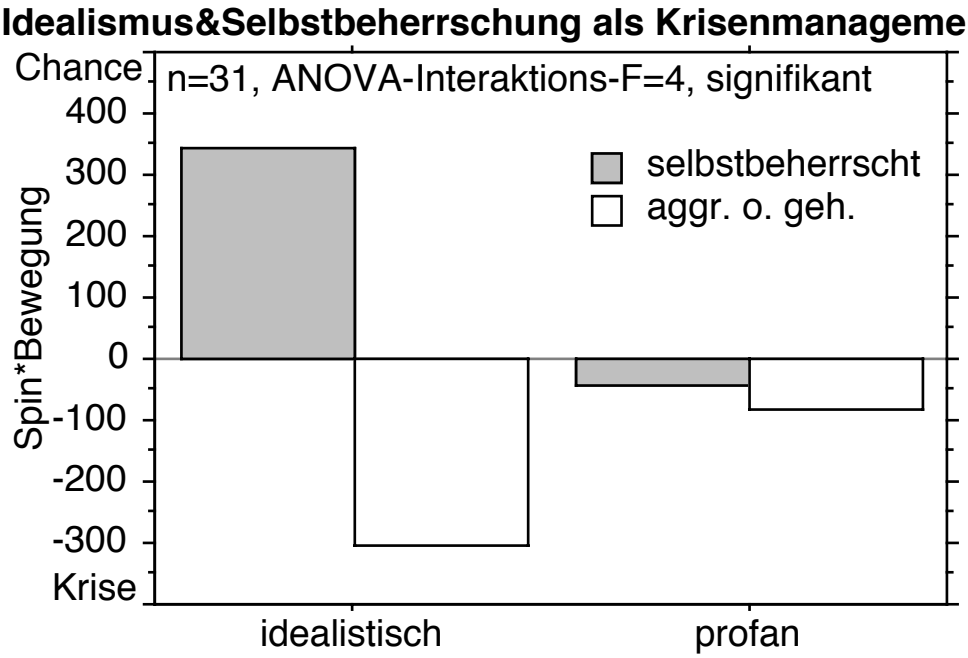


Ergebnisse[291] und Interpretation: Wir hypostasierten, daß wie bei den durchschnittlichen Persönlichkeiten auch beim kompetenten Krisenmanagement Spiritualität und Teamfähigkeit interagieren. So ist es. Die Interaktion von „Idealismus“ und „Teamorientierung“ ist hoch *signifikant* (n=31, ANOVA-F=8,91, a<0,01). Solche kompetenten Krisenmanager regulieren im High End (+454) der Entwicklungsspirale, wohingegen alle Anderen einen negativen Summenwert aufweisen. Ein Solo der Teamfähigkeit ohne Überzeugtheit&Überzeugungskraft[292] bewirkt gar nichts.

[291] Um die ANOVA zu rechnen, verwendeten wir die Variablen ” Idealismus 2” und “Teamorientierung 2” als Faktoren und die Variable ”Spin*Bewegung” als abhängige, kontinuierliche aus unserer Datei ”Data Σ "WORT,¶"” (n=31).

[292] Operationalisiert als “Idealismus 2”

Kompetentes Krisenmanagement 5: die Interaktion von „Idealismus“ und „Selbstbeherrschung“



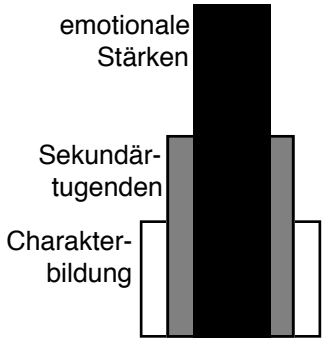
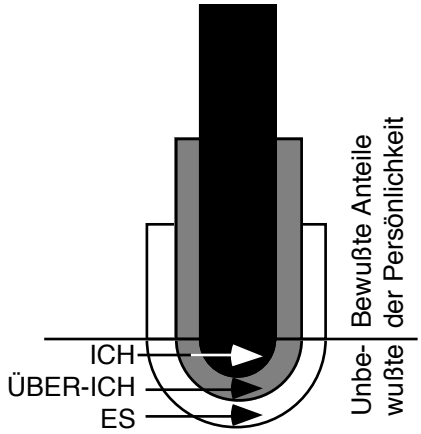
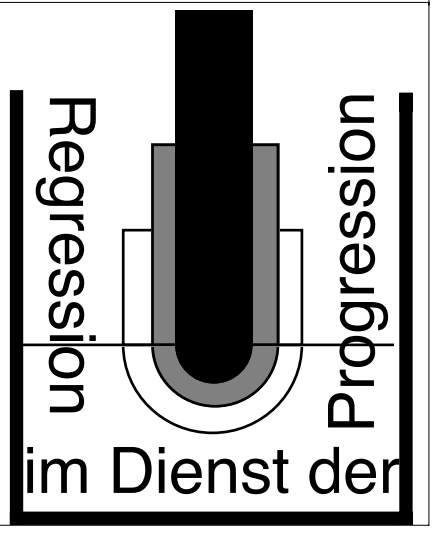
Ergebnisse[293] und Interpretation: Wir hypostasierten, daß beim kompetenten Krisenmanagement Spiritualität und Selbstbeherrschung interagieren. So ist es. Die Interaktion von „Idealismus“ und „Selbstbeherrschung“ ist *signifikant* (n=31, ANOVA-F=4,68, a<0,05). Solche kompetenten Krisenmanager regulieren im High End (+345) der Entwicklungsspirale, wohingegen alle Anderen einen negativen Summenwert aufweisen. Ein Solo der Selbstbeherrschung ohne Überzeugtheit&Überzeugungskraft[294] bewirkt gar nichts.

Zusammenfassend halten wir fest: Optimalentwickler können ihre Probleme selbst lösen, wobei durchschnittliche Persönlichkeiten eine Krise kompetent durch ihre nach Innen gerichtete *Authentizität und* ihre nach Außen gerichtete *Effizienz bewältigen,* woraus die erfolgreiche *Weiterentwicklung* resultiert*,* während hingegen leistungsstarke Persönlichkeiten eine Krise durch ihre starke innere *Überzeugtheit und* ihre nach Außen gerichtete *Überzeugungskraft managen*, was ihnen eine erfolgreiche *Höherentwicklung* ermöglicht. Wir messen Überzeugtheit&Überzeugungskraft als „Idealismus“ (1.0.8.). Leistungsstarke Persönlichkeiten entwickeln sich höher, indem sie ihre Überzeugtheit&Überzeugungskraft mit einem ausgewählten Set von fünf ihrer zwanzig verfügbaren Persönlichkeitseigenschaften (vgl. 2.4.1. bis 2.4.3.) *bündeln*; beim Krisenmanagement ist es hilfreich, eine „ans Limit gehende“, „selbstän-

293 Um die ANOVA zu rechnen, verwendeten wir die Variablen ” Idealismus 2” und “Selbstbeherrschung 2a” als Faktoren und die Variable ”Spin*Bewegung” als abhängige, kontinuierliche aus unserer Datei ”Data Σ "WORT,¶"” (n=31).

294 Operationalisiert als “Idealismus 2”

dige“, „koordinierte“, „teamorientierte“ und „selbstbeherrschte“ Persönlichkeit zu sein. Solo, also ohne die Interaktion mit Überzeugtheit&Überzeugungskraft steigert keine der Fünf die Krisenbewältigungskompetenz signifikant. Die persönliche Krise gilt uns als das klassische Erfordernis, anhand dessen wir die Notwendigkeit *Neues* zu *wagen* begründen: Überzeugtheit&Überzeugungskraft interagieren signifikant mit „Innovationskraft“, wenn es darum geht eine Krise zu managen; dabei ist es erfolgsversprechender „ans Limit zu gehen“ als „im Überkommenen zu verharren“. Die Krise ist der Ernstfall, an dem sich die Fähigkeit zum Neuen, die heuristische Kompetenz bewähren kann. *Auf diese Weise fungiert die Krise als Geburtshelfer für das Neue*. Dieses Neue steht für das persönlich Neue schlechthin. Damit haben wir unsere entwicklungspsychologische Persönlichkeitspsychologie hinreichend begründet.

<table>
<tr><td>Persönlichkeitseigenschaften von Leistungsstarken vgl. S.381</td><td>Der periphere, der mittlere Ring und der harte Kern der Persönlichkeit</td><td>Das zweite topische Modell von Sigmund Freud</td></tr>
<tr><td>
<table>
<tr><th>1. Charakterbildung ja, aber nur im für die Erbringung der Spitzenleistung notwendigen</th><th>2. Die unverzichtbaren Sekundärtugenden der Leistungsträger</th><th>3. Die emotionalen Stärken der Leistungsstarken
= Kontrolle des Ich</th></tr>
<tr><td>Ausmaß</td><td>= Kontrolle des Über-Ich</td><td>Bereits bekannte Leistungsmerkmale aus dem Gefängnisbereich des Erfolgsprinzips</td></tr>
<tr><td>= Kontrolle des Es</td><td>Bereits bekannte Leistungsmerkmale aus dem Gefängnisbereich des Lustprinzips</td><td>3.1. Herz&Verstand habend</td></tr>
<tr><td>Bereits bekannte Leistungsmerkmale aus dem Gefängnisbereich des Lustprinzips</td><td>2.1. erwachsen</td><td>3.2. durchsetzungsfähig</td></tr>
<tr><td>1.1. nicht aggressiv</td><td>2.2. zum emotionalen Höhepunkt fähig</td><td>3.3. selbständig</td></tr>
<tr><td>1.2. nicht völlig destruktiv</td><td>2.3. zuverlässig</td><td>3.4. intuitiv bezüg. langf. Ziele</td></tr>
<tr><td>1.3. nicht oberflächlich</td><td>2.4. koordiniert</td><td>3.5. führungsstark</td></tr>
<tr><td>1.4. nicht sozial deviant</td><td>2.5. in sich stimmig</td><td>3.6. anpassungsfähig</td></tr>
<tr><td>- nicht erstarrt^{ICH}</td><td>2.6. sachlich^{ES}</td><td>3.7. konkret-offensiv</td></tr>
<tr><td>- nicht aus d. Fugen geratend^{ICH}</td><td></td><td>Abwärtsbesondere Leistungsmerkmale aus dem Gefängnisbereich des Erfolgsprinzips</td></tr>
<tr><td>- psychisch nicht gestört^{ICH}</td><td></td><td>3.8. klotzend^{Abw}</td></tr>
<tr><td>- nicht den inneren Schweinehund^{ES} auslebend</td><td></td><td>3.9. delegierend^{Abw}</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>3.10. ans Limit gehend^{Abw}</td></tr>
</table>
</td><td> 
</td><td> 
</td></tr>
<tr><td>Bewußte Aktivierung von fünf Persönlichkeitseigenschaften für das persönliche Krisenmanagement</td><td>Krisenmanagement ist Regression vom ICH über das ÜBER-ICH zum ES ...</td><td>im Dienste der Progression.</td></tr>
<tr><td>
<table>
<tr><th>1. Charakterbildung ja, aber nur im für die Erbringung der Spitzenleistung notwendigen</th><th>2. Die unverzichtbaren Sekundärtugenden der Leistungsträger</th><th>3. Die emotionalen Stärken der Leistungsstarken
= Kontrolle des Ich</th></tr>
<tr><td>Ausmaß</td><td>= Kontrolle des Über-Ich</td><td>Bereits bekannte Leistungsmerkmale aus dem Gefängnisbereich des Erfolgsprinzips</td></tr>
<tr><td>= Kontrolle des Es</td><td>Bereits bekannte Leistungsmerkmale aus dem Gefängnisbereich des Lustprinzips</td><td>3.1. Herz&Verstand habend</td></tr>
<tr><td>Bereits bekannte Leistungsmerkmale aus dem Gefängnisbereich des Lustprinzips</td><td>2.1. erwachsen</td><td>3.2. durchsetzungsfähig</td></tr>
<tr><td>❺ nicht aggressiv</td><td>2.2. postödipal strukturiert ❷</td><td>selbständig</td></tr>
<tr><td>1.2. nicht völlig destruktiv</td><td>2.3. zuverlässig</td><td>3.4. intuitiv bezüg. langf. Ziele</td></tr>
<tr><td>❸ nicht oberflächlich</td><td>❸ koordiniert</td><td>3.5. führungsstark</td></tr>
<tr><td>❹ nicht sozial deviant</td><td>2.5. in sich stimmig</td><td>3.6. anpassungsfähig</td></tr>
<tr><td>- nicht erstarrt^{ICH}</td><td>2.6. sachlich^{ES}</td><td>3.7. konkret-offensiv</td></tr>
<tr><td>- nicht aus d. Fugen geratend^{ICH}</td><td></td><td>Abwärtsbesondere Leistungsmerkmale aus dem Gefängnisbereich des Erfolgsprinzips</td></tr>
<tr><td>- psychisch nicht gestört^{ICH}</td><td></td><td>3.8. klotzend^{Abw}</td></tr>
<tr><td>- nicht den inneren Schweinehund^{ES} auslebend</td><td></td><td>3.9. delegierend^{Abw}</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>❶ ans Limit gehend^{Abw}</td></tr>
</table>
</td><td>Fünf Persönlichkeitseigenschaften, mit denen die Krise gemanagt wird:
❶ Innovationskraft
❷ Selbständigkeit
❸ Koordiniertheit
❹ Teamorientierung
❺ Selbstbeherrschung</td><td> 
</td></tr>
</table>

Abschließend wollen wir das Vorherige noch einmal graphisch veranschaulichen und theoretisch einordnen. Eine Persönlichkeit entwickelt sich *höher*, indem sie ihre persönliche Krise kompetent managt; sie *regrediert* dazu optimalerweise ausgehend vom ICH, vermittelt über das ÜBER-ICH bis hin zum ES; sie realisiert das optimal, wenn ihre ad-hoc-Programmatik unbewußt und automatisch ihre fünf dazu tauglichen Persönlichkeitseigenschaften nacheinander aktiviert: 1.Innovationskraft, 2.Selbständigkeit (ICH); 3.Koordiniertheit (ÜBER-ICH); 4.Teamorientierung, 5.Selbstbeherrschung (ES). Diese „Regression (steht) im Dienste der Progression“ (1986, S.30). „Die Tatsache, daß die Erregungen, um zum Bewußtsein zu kommen, *eine unabänderliche Reihenfolge, einen Instanzenzug durchzumachen haben*“ (Freud 2000/1900, Bd.V, S.582), wurde damit ein weiteres Mal untermauert. Auf diese Weise steuern leistungsstarke Persönlichkeiten ihre Persönlichkeitsentwicklung souverän. So verstanden führt der Mut zu Neuem zum Neuen. Wer Neues *so* wagt, gewinnt ein höheres Niveau!

Ursprüngliche Ziele von 1986

Abschließend zitiere ich noch einmal meine ursprünglichen Ziele (1986, S.17), deren fünftes ich erst jetzt, 18 Jahre später realisiert habe:

„Die Arbeit verfolgt mehrere Zielstellungen:

1. Die Entwicklung von Erhebungs- und vor allem *Auswertungsmethoden* für biografische Interviews, die über die übliche Gegenüberstellung von quantitativen und qualitativen Methoden hinausgehen. Damit soll eine noch junge Tradition in der psychologischen Methodenentwicklung fortgesetzt werden (Mayring 1983).

2. Die Erbringung eines Nachweises für die Anwendbarkeit eines *handlungsregulationstheoretischen Ansatzes* bei entwicklungspsychologischen Fragestellungen.

3. Die Abgrenzung solcher einzelner *Phasen* ehemals drogenkonsumierender Jugendlicher, die in ihrer *gesamten Entwicklung* notwendig aufeinander aufbauen. Dies könnte Hinweise für die Frage entwicklungsbestimmter Unter- und Überforderung ergeben.

4. Den Nachweis der Existenz *grundsätzlich unterschiedlicher Wege* zum drogenfreien Leben und der Notwendigkeit der Anerkennung verschiedener differenziell-psychologischer Kategorien als gleichermaßen erfolgversprechend für die Rehabilitation.

5. Die Gewinnung einer Grundlage aus der hier geleisteten retrospektiven Analyse für *diagnostische Verfahren*, auf der bei einem späteren prospektiven Einsatz aufgebaut werden kann.“

... und was daraus geworden ist: Der Gefühlsspiegel

Unser Ziel war es, Persönlichkeitseigenschaften als mathematische Formeln zu formulieren. Der Gefühlsspiegel beinhaltet fünfzig Leistungsmerkmale. Diese validierten wir anhand von psychoanalytischen Interviews, indem wir die Meßlatte der Entwickeltheit bzw. des Erfolgs an ihre formalen Strukturen anlegten. Anschließend überprüften wir gegebenenfalls, ob die Formel bei ‚ihrem‘ Persönlichkeitstyp anschlug oder nicht. Um eine Schneise von der Theorie in die Praxis zu schlagen, haben wir den Gefühlsspiegel dazu verwendet, die leistungsstarken unter den entwickelten&erfolgreichen Persönlichkeiten unserer Stichprobe zu identifizieren. Das Neue am Gefühlsspiegel ist, daß er das natürliche Gefühlsleben einer Persönlichkeit valide mißt. Seine praktische Anwendung steht noch bevor.

Abstrakt-Stringent	Konkret-Defensiv	Konkret-Offensiv (* = leistungsstark)
typübergreifende Persönlichkeitseigenschaften im Geltungsbereich des Erfolgsprinzips		
Bergab/Verzweifelt	Bergauf/Begrenzt	
typübergreifende Persönlichkeitseigenschaften im Geltungsbereich des Lustprinzips		

=

Authentizität: authentisch statt sich verbiegend Komplexität: denkt komplex statt verflacht Kreativität: kreativ statt stumpfsinnig auf ausgetrampelten Pfaden verbleibend Proportionalität: wohlproportioniert, d.h. das eigene Maß gefunden habend statt den eigenen Gefühlen mißtrauend	Harmonie: harmonisch statt auseinanderklaffend (gilt auch für den Persönlichkeitstyp Konkret-Offensiv) Koordiniertheit: koordiniert statt chaotisch (auch KO) Teamorientierung: teamorientiert jenseits von sozialdeviant und herdentriebhaft (auch KO) Zeitgefühl: timet ... pünktlich statt unpünktlich (auch KO)	*Innovationskraft: ans Limit gehend statt im Überkommenen verharrend *Delegieren: delegierend statt nicht rhythmisch untergliedernd *Schwerpunktbildung: klotzend statt kleckernd Effizient-divergentes Sprechen im Dienste des Handelns statt ... Intuitivität: intuitiv statt analytisch Sachlichkeit: sachlich statt sich verheddernd Selbständigkeit: selbständig statt symbiotisch verstrickt Umstandslosigkeit: geradeheraus statt sich verzettelnd
Format: durchsetzungsfähig statt rangniedrig Führungsstärke: führungsstark statt rotierend Herz&Verstand: emotional&kognitiv entwickelt&erfolgreich statt auf der ganzen Linie versagend Motivation: motiviert statt die Hände in den Schoß legend Motivierungskosten: relativ niedrig statt hoch Realitätsanpassung: anpassungsfähig statt sich auf keinen Anderen einlaßend Stellvertretereignung: führungsstark statt zum zwischenmenschlichen Ausgleichen nicht befähigt Zuverlässigkeit: zuverlässig in Hinblick auf den Erfolg statt unzuverlässig		
Bescheidenheit: bescheiden statt eingebildet Entschiedenheit: positiv oder negativ entschieden statt unentschieden Persönlichkeitstypbestimmung: introvertierte Bergab/Verzweifelte vs. Rest Teamorientierung (siehe Konkret-Defensiv)	Ausgeglichenheit: ausgeglichen statt extremen Stimmungsschwankungen unterworfen Bewußtheit: bewußt lebend statt unbewußt bestimmt Links-/Rechts-Positionierung: ... rechts positioniert statt illusionär (auf dem dritten Weg) Stimmigkeit: in sich stimmig statt innerlich zerrissen	
Aktive Selbstkontrolle: die Grundstimmung anhebend statt versinkend und sie dämpfend statt abhebend Ausdrucksstärke: emotional ausdrucksstark statt -schwach Bums: zum emotionalen Höhepunkt fähig statt ‚nichts Halbes und nichts Ganzes' zustande kriegend Emotionale Stabilität: stabil statt aus den Fugen geratend Emotionalität: emotional konstruktiv statt destruktiv Entscheidungsdynamik: Entwicklungsspirale statt Teufelskreis; krisenfest und chancenergreifend statt ... Erwachsensein: erwachsen statt jugendlich oder gar kindlich Idealismus: idealistisch statt profan Konstruktivität: emotional konstruktiv statt völlig destruktiv ausagierend Lebendigkeit: gefühlsmäßig lebendig statt erstarrt Optimale Emotionalität: emotional entwickelt statt verkümmert Psychische Normalität: psychisch normal statt gestört Reife: reif, d.h. post- statt präödipal tiefenstrukturiert Seelisches Gleichgewicht: ausbalanciert statt den inneren Schweinehund auslebend Selbstakzeptanz: im Einklang mit sich selbst statt sich vergewaltigend oder vernachlässigend Selbstbeherrschung jenseits von Aggressivität und Gehemmtheit Taktgefühl: taktvoll statt taktlos Umgehenkönnen mit Gefühlen: Gefühle an sich heranlassend oder relativierend statt sie abspaltend Zuverlässigkeit: zuverlässig in Hinblick auf die Entwickeltheit statt unzuverlässig		

Leistungsmerkmale des Gefühlsspiegels von A bis Z

Aktive Selbstkontrolle: die Grundstimmung anhebend statt versinkend und sie dämpfend statt abhebend
Ausdrucksstärke: emotional ausdrucksstark statt -schwach
Ausgeglichenheit: ausgeglichen statt extremen Stimmungsschwankungen unterworfen
Authentizität: authentisch statt sich verbiegend
Bescheidenheit: bescheiden statt eingebildet
Bewußtheit: bewußt lebend statt unbewußt bestimmt
Bums: zum emotionalen Höhepunkt fähig statt ‚nichts Halbes und nichts Ganzes' zustande kriegend
Delegieren: delegierend statt nicht rhythmisch untergliedernd
Effizient-divergentes Sprechen im Dienste des Handelns statt die Effizienz oder Divergenz als Selbstzweck verabsolutierend
Emotionale Stabilität: stabil statt aus den Fugen geratend
Emotionalität: emotional konstruktiv statt destruktiv
Entscheidungsdynamik: Entwicklungsspirale statt Teufelskreis; krisenfest und chancenergreifend statt ...
Entschiedenheit: positiv oder negativ entschieden statt unentschieden
Erwachsensein: erwachsen statt jugendlich oder gar kindlich
Format: durchsetzungsfähig statt rangniedrig
Führungsstärke: führungsstark statt rotierend
Harmonie: harmonisch statt auseinanderklaffend
Herz&Verstand: emotional&kognitiv entwickelt&erfolgreich statt auf der ganzen Linie versagend
Idealismus: idealistisch statt profan
Innovationskraft: ans Limit gehend statt im Überkommenen verharrend
Intuitivität: intuitiv statt analytisch
Komplexität: denkt komplex statt verflacht
Konstruktivität: emotional konstruktiv statt völlig destruktiv ausagierend
Koordiniertheit: koordiniert statt chaotisch
Kreativität: kreativ statt stumpfsinnig auf ausgetrampelten Pfaden verbleibend
Lebendigkeit: gefühlsmäßig lebendig statt erstarrt
Links-/Rechts-Positionierung: ... rechts positioniert statt illusionär (auf dem dritten Weg)
Motivation: motiviert statt die Hände in den Schoß legend
Motivierungskosten: relativ niedrig statt hoch
Optimale Emotionalität: emotional entwickelt statt verkümmert
Persönlichkeitstypbestimmung: introvertierte Bergab/Verzweifelte vs. Rest
Proportionalität: wohlproportioniert, d.h. das eigene Maß gefunden habend statt den eigenen Gefühlen mißtrauend
Psychische Normalität: psychisch normal statt gestört
Realitätsanpassung: anpassungsfähig statt sich auf keinen Anderen einlaßend
Reife: reif, d.h. post- statt präödipal tiefenstrukturiert
Sachlichkeit: sachlich statt sich verheddernd
Schwerpunktbildung: klotzend statt kleckernd
Seelisches Gleichgewicht: ausbalanciert statt den inneren Schweinehund auslebend
Selbstakzeptanz: im Einklang mit sich selbst statt sich vergewaltigend oder vernachlässigend
Selbständigkeit: selbständig statt symbiotisch verstrickt
Selbstbeherrschung jenseits von Aggressivität und Gehemmtheit
Stellvertretereignung: führungsstark statt zum zwischenmenschlichen Ausgleichen nicht befähigt
Stimmigkeit: in sich stimmig statt innerlich zerrissen
Taktgefühl: taktvoll statt taktlos
Teamorientierung: teamorientiert jenseits von sozialdeviant und herdentriebhaft
Umgehenkönnen mit Gefühlen: Gefühle an sich heranlassend oder relativierend statt sie abspaltend
Umstandslosigkeit: geradeheraus statt sich verzettelnd
Zeitgefühl: timet ... pünktlich statt unpünktlich
Zuverlässigkeit: zuverlässig in Hinblick auf den Erfolg statt unzuverlässig
Zuverlässigkeit: zuverlässig in Hinblick auf die Entwickeltheit statt unzuverlässig

Persönlichkeitseigenschaften, die der Gefühlsspiegel mißt

abhebend
Aggressivität
Aktive Selbstkontrolle
analytisch
anpassungsfähig
ans Limit gehend
auf der ganzen Linie versagend
aus den Fugen geratend
ausbalanciert
Ausdrucksstärke
auseinanderklaffend
ausgeglichen
Ausgeglichenheit
authentisch
Authentizität
bescheiden
Bescheidenheit
bewußt lebend
Bewußtheit
Bums
chaotisch
Delegieren
delegierend
den eigenen Gefühlen mißtrauend
den inneren Schweinehund auslebend
denkt komplex
destruktiv
die Effizienz oder Divergenz als Selbstzweck verabsolutierend
die Grundstimmung anhebend
die Hände in den Schoß legend
durchsetzungsfähig
Effizient-divergentes Sprechen im Dienste des Handelns
eingebildet
emotional ausdrucksschwach
emotional ausdrucksstark
emotional entwickelt
emotional konstruktiv
emotional konstruktiv
emotional&kognitiv entwickelt&erfolgreich
Emotionale Stabilität
Emotionalität
Entscheidungsdynamik
Entschiedenheit
Entwicklungsspirale
erstarrt
erwachsen
Erwachsensein
extremen Stimmungsschwankungen unterworfen
Format
führungsstark
Führungsstärke
Gefühle abspaltend
Gefühle an sich heranlassend
Gefühle relativierend
gefühlsmäßig lebendig
Gehemmtheit
geradeheraus
gestört
Harmonie
harmonisch
herdentriebhaft
Herz&Verstand
hoch motiviert
Idealismus
idealistisch
illusionär (auf dem dritten Weg)
im Einklang mit sich selbst
im Überkommenen verharrend
in sich stimmig
innerlich zerrissen
Innovationskraft
introvertierte Bergab/Verzweifelte vs. Rest
intuitiv
Intuitivität
jugendlich
kindlich
kleckernd
klotzend
Komplexität
Konstruktivität
koordiniert
Koordiniertheit
kreativ
Kreativität
krisenfest und chancenergreifend
Lebendigkeit
Links-/Rechts-Positionierung
Motivation
motiviert
Motivierungskosten
negativ entschieden
nicht rhythmisch untergliedernd
nichts Halbes und nichts Ganzes zustande kriegend
Optimale Emotionalität
Persönlichkeitstypbestimmung
positiv entschieden
postödipal tiefenstrukturiert
präödipal tiefenstrukturiert
profan
Proportionalität
psychisch normal
Psychische Normalität
rangniedrig
Realitätsanpassung
rechts positioniert
Reife
relativ niedrig motiviert
rotierend
sachlich
Sachlichkeit
Schwerpunktbildung
Seelisches Gleichgewicht
Selbstakzeptanz
selbständig
Selbständigkeit
Selbstbeherrschung
sich auf keinen Anderen einlaßend
sich verbiegend
sich vergewaltigend oder vernachlässigend
sich verheddernd
sich verzettelnd
sozialdeviant
stabil
Stellvertretereignung
Stimmigkeit
stumpfsinnig auf ausgetrampelten Pfaden verbleibend
symbiotisch verstrickt
Taktgefühl
taktlos
taktvoll
teamorientiert
Teamorientierung
Teufelskreis
timet pünktlich
Umgehenkönnen mit Gefühlen
Umstandslosigkeit
unbewußt bestimmt
unentschieden
unpünktlich
unzuverlässig
unzuverlässig
verflacht
verkümmert
versinkend und sie dämpfend
völlig destruktiv ausagierend
wohlproportioniert, d.h. das eigene Maß gefunden habend
Zeitgefühl
zum emotionalen Höhepunkt fähig
zum zwischenmenschlichen Ausgleichen nicht befähigt
zuverlässig in Hinblick auf den Erfolg
zuverlässig in Hinblick auf die Entwickeltheit
Zuverlässigkeit
Zuverlässigkeit

3. Die mathematischen Formeln des Gefühlsspiegels

Literaturverzeichnis

ABRAHAM, K.: Versuch einer Entwicklungsgeschichte der Libido auf Grund der Psychoanalyse seelischer Störungen, 1924. In: Psychoanalytische Studien zur Charakterbildung, S.134 - 142, Frankfurt/M.: Fischer 1969

ABRAMSON, L. Y. & SELIGMAN, M. E. P. & TEASDALE, J. D.: Critique and Reformulation. In: Journal of Abnormal Psychology, 87, S.49 - 74, 1978

ANDERSON, J. A.: Learning algorithms and network computation. In: International Journal of Psychology, Volume 27, Issues 3 and 4, S.4, 1992 (zusätzlich unveröffentlichtes Vortragsmanuskript)

ANOCHIN, P. K.: Das funktionelle System als Grundlage der physiologischen Architektur des Verhaltensaktes. Jena 1967

APA (American Psychological Association): Technical Recommendations for Psychological Tests and Diagnostic Techniques. Pb 51, Supplement, S.201 - 238, 1954

ARBEITSGRUPPE BIELEFELDER SOZIOLOGEN (Hrsg.): Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit, Bd.1: Symbolischer Interaktionismus und Ethnomethodologie. Reinbek: Rowohlt 1973

BANDURA, A.: Regulative function of perceived self-efficay. Stanford : Lawrence Erlbaum Associates 1994

BANDURA, A.: Social Learning Theory. Englewood Cliffs N. J. Prentice Hall 1977

BENSE, A.: Das Symptom als Handlung - Handlungstheoretischer Ansatz zu einer Theorie der Psychosomatik. München: Profil 1985

BENSE, A.: Erleben in der Gesprächspsychotherapie - Die Experiencing-Theorie Gendlins in der klientenzentrierten Gesprächspsychotherapie. Weinheim: Beltz 1977

BENSE, A.: Klinische Handlungstheorie - Erleben, Verhalten und Handeln in der klinischen Psychologie. Weinheim: Beltz 1981

BERNE, E.: Spiele der Erwachsenen. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt 1970

BINDEL, E.: Die geistigen Grundlagen der Zahlen. Frankfurt am Main: Fischer 1983

BIRBAUMER, Niels: Biologische Psychologie. Berlin: Springer 1996

BORTZ, J.: Lehrbuch der empirischen Sozialforschung. Berlin (West): Springer 1984

BORTZ, J.: Lehrbuch der Statistik für Sozialwissenschaftler. Berlin (West): Springer 1977

BRANDSTÄTTER, J. & SCHNEEWIND, K. A.: Optimal human development - Some implications for psychology. In: Human Development 20, S.48 - 64, 1977

BRAUN, K.-H. & GEKELER, G.: Psychische Verelendung, Heroinabhängigkeit, Subjektentwicklung. Köln: Pahl-Rugenstein 1983

BRONFENBRENNER, U.: Ökologische Sozialisationsforschung. Stuttgart: Klett 1976

BRONFENBRENNER, U.: The ecology of human development. Cambridge: Harvard University Press 1979

BÜHLER, C.: Kindheit und Jugend. Göttingen: Hogrefe 1954 (1.Auflage 1928, laut KNÖRZER sogar 1919)

CARNAP, R.: The Methodological Character of Theoretical Concepts. In: FEIGL, H. & SCRIVEN M. (eds.), Minnesota Studies in the Philosophy of Science, Volume I, Minneapolis 1964

CHOMSKY, N.: Aspekte der Syntaxtheorie. Frankfurt: Suhrkamp 1969

CLAUSS, G. & EBNER, H.: Grundlagen der Statistik. Berlin(DDR): Volk und Wissen 1974

CLAUSS, G. et al.: Wörterbuch der Psychologie. Leipzig: Bibliographisches Institut 1981

CRONBACH, L. J.: Essentials of Psychological Testing. New York 1970

DÖRNER, D. (Hrsg.): Lohausen - Vom Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität. Bern: Huber 1983

DÖRNER, D.: The construction and use of memory structures in controlling very complex systems. In: KLIX, F. & HOFFMANN, J.: Cognition and memory. Berlin (DDR): Deutscher Verlag der Wissenschaften 1980

DÖRNER, K. & PLOG, U.: Irren ist menschlich. Wunstorf: Psychiatrie Verlag 1980

ERIKSON, E.H.: Identität und Lebenszyklus. Frankfurt/M.: Suhrkamp 1966

ERIKSON, E.H.: Jugend und Krise. Stuttgart: Klett 1974

ETTRICH, K.U.: Neurosendiagnostik im Erwachsenenalter II - Lehrtexte der Psychologie - Psychodiagnostik. Leipzig: Verlag der Karl Marx Universität 1985
FAHRENBERG, J., SELG, H., HAMPEL, R.: Das Freiburger Persönlichkeitsinventar. Göttingen: Hogrefe 1978
FEGER, H.: Konflikterleben und Konfliktverhalten. Psychologische Untersuchungen zu alltäglichen Entscheidungen. Bern: Huber 1978
FELLMANN, F.: Barwert des Denkens - Die unverkrampfte Philosophie des Pragmatisten William James. In: FAZ Nr.25, S.30, 1995
FILIPP, S. H. (Hrsg.): Kritische Lebensereignisse. München: Urban & Schwarzenberg 1981
FLAMMER, A.: Erfahrung der eigenen Wirksamkeit. Bern: Huber 1990
FRESE, M., GREIF, S. & SEMMER, N. (Hrsg.): Industrielle Psychopathologie. Bern: Huber 1978
FRESE, M.: Der Einfluß der Arbeit auf die Persönlichkeit. Zum Konzept des Handlungsstils in der beruflichen Sozialisation. In: Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie, H.1, 3.Jg, 1983
FREUD, S.: Studienausgabe der Gesammelten Werke in zehn Bänden, Herausgeber STRACHEY J. Frankfurt am Main: Fischer 1989/2000
FREUD, S.: Der Untergang des Ödipuskomplexes. GW 1924
FREUD, S.: Die infantile Genitalorganisation. GW 1923
FREUD, S.: Einige psychische Folgen des anatomischen Geschlechtsunterschieds. GW 1925
FREUD, S.: Erinnern, Wiederholen und Durcharbeiten, GW. Bd.X, 1914
FREUD, S.: Studienausgabe Gesammelte Werke,V, 59-72. Frankfurt am Main: Fischer 1973
FREY, F. siehe GREIF, S.
FRIEDRICHS, W.: Methoden empirischer Sozialforchung. Reinbek: Rowohlt 1973
GALLISTEL, C.R.: Elemetary and Complex Units of Behaviour. In: International Journal of Psychology, Volume 27, Issues 3 and 4, S.5, 1992
GEKELER 1983 siehe BRAUN, K.-H.
GREIF, S.: Sozialpsychologie - Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen. München: Psychologie Verlags Union 1987
GROSSKURTH, P. & VOLPERT, W.: Lohnarbeitspsychologie. Frankfurt/M: Fischer 1975
GROSSKURTH, P. (Hrsg.): Arbeit und Persönlichkeit. Berufliche Sozialisation in der arbeitsteiligen Gesellschaft. Reinbek: Rowohlt 1979
GURACK, E.: Die Entwicklung des Fähigkeitskonzeptes im Vorschulalter. Unveröffentlichte Diplomarbeit am Psychologischen Institut der Ruhr-Universität Bochum 1978
HACKER, W. & VOLPERT, W. & CRANACH, M. v. (Hrsg.): Kognitive und motivationale Aspekte der Handlung. Berlin (DDR) und Bern: Huber 1983
HACKER, W.: Allgemeine Arbeits- und Ingenieurspsychologie. Berlin (DDR): Deutscher Verlag der Wissenschaften 1980
HALEY, J.: Leaving Home. The Therapy of Disturbed Young People. New York: McGraw-Hill, 1980
HAPPEL, H.V.: Selbstorganisierter Ausstieg - Überwindung der Drogenabhängigkeit ohne professionelle Hilfe. Frankfurt: integrative drogenhilfe e.V. 1993
HARLOW, H.F. et al.: Learning motivated by a manipulation drive. In: Journal of Experimental Psychology 40, S.228 - 234, 1950
HARLOW, H.F.: Learning and satiation of response in intrinsically motivated complex puzzle performance by monkeys. In: Journal of Comparative and Physiological Psychology 43, 1950
HARNATT, J.: Der statistische Signifikanztest in kritischer Betrachtung. In: Psychologische Beiträge 17, S.595 - 612, 1975
HARRIS, T. A.: Ich bin o.k. Du bist o.k.. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt, 1975
HAVIGHURST, R.J.: Developmental tasks and education. New York: Davis McKay 1948 1952 (1972 3.Auflage)
HECKHAUSEN, H.: Interaktion der Sozialisationsvariablen in der Genese des Leistungsmotivs. In: GRAUMANN, C. F.: Handbuch der Psychologie in 12 Bänden, Band 7, Sozialpsychologie 2, S.955 - 1019, 1972

HECKHAUSEN, H.: Motive und ihre Entstehung. In: WEINERT, F. E. et al.: Funkkolleg Pädagogische Psychologie B. 1., S.133 - 171. Frankfurt am Main: Fischer 1974
HECKHAUSEN, H.: Motivation und Handeln. Berlin: Springer 1989 (Orginal von 1976)
HELMHOLTZ, H. von: Handbuch der physiologischen Optik. Hamburg & Leipzig 1856
HOLST, E. von & MITTELSTAEDT, H.: Das Reafferenzprinzip. Naturwissenschaften 37, S.464 - 476, 1950
HOLSTI, O. R.: Content analysis for the social sciences and humanities. Reading Mass.: Addison-Wesley 1969
Holzkamp, K.: Sinnliche Erkenntnis - Historischer Ursprung und gesellschaftliche Funktion der Wahrnehmung. Frankfurt am Main: Athenäum 1976
Holzkamp-Osterkamp, U.: Grundlagen der psychologischen Motivationsforschung 1. Frankfurt am Main: Campus 1976
HUNT, J. Mc. V.: Motivation inherent in information processing and action. In: HARVEY, O. J.: Motivation and social interaction, S.53 - 94. New York: Ronald 1963
JAMES, W.: Das pluralistische Universum - Vorlesungen über die gegenwärtige Lage der Philosophie. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft 1994
JUNG, C.G.: Typologie. München: Deutscher Taschenbuch Verlag 1990 (Orginaltitel: Psychologische Typen von 1921)
KAGAN, J.: Die Natur des Kindes. München: Piper 1987 (Orginal von 1964)
KERLINGER, F. N.: Foundations of Behavioral Research. New York 1964
KNÖRZER, W.: Lernmotivation. In: Die Psychologie des XX. Jahrhunderts, Band IX, Konsequenzen für die Pädagogik. Herausgeber: SPIEL, W. Zürich: Kindler 1980
KOHLBERG, L.: Moral Stages and Moralization. In: LICKONA, T. (Hrsg.) Moral Development and Behavior, S.29 - 53. Holt, Rinehart and Winston 1976
KOHLBERG, L.: Zur kognitiven Entwicklung des Kindes. Frankfurt/M.: Suhrkamp 1974
KRAEPELIN, E.: Psychiatrie. Leipzig 1895
KRAMPEN, G.: Handlungstheoretische Persönlichkeitspsychologie. Göttingen: Hogrefe 1987
KRAMPEN, G. et al.: Entwicklung einer Skala dreier Aspekte von sozialem Vertrauen. In: Diagnostica 28, S.242 - 247, 1982a
KRAMPEN, G. et al.: Differentialpsychologische Korrelate des Fernsehverhaltens. In: Psychologische Beiträge 24, S.199 - 223, 1986b
KUHL, J.: Motivation, Konflikt und Handlungskontrolle. Berlin: Springer 1983
KUKLA, A. 1970 siehe WEINER, B. 1970
LAPLANCHE, J. & PONTALIS, J. B.: Das Vokabular der Psychoanalyse. Frankfurt am Main: Suhrkamp 1973
LEONTJEW, A. N.: Probleme der Entwicklung des Psychischen. Kronberg: Athenäum 1977a
LEONTJEW, A. N.: Tätigkeit, Bewußtsein, Persönlichkeit. Stuttgart: Klett 1977b
LEWIN, K.: Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Bern: Huber 1963
LEWIN, K.: Grundzüge der topologischen Psychologie. Bern: Huber 1969
LEWIN, K.: Vorsatz, Wille und Bedürfnis. In: Psychologische Forschung 7, 330-385, 1926
LIENERT, G. A.: Testaufbau und Testanalyse. Weinheim & Berlin: Beltz 1967
MAHLER, M. S.: Die psychische Geburt des Menschen. Frankfurt: Fischer 1978
MAIER, S. F., SELIGMAN, M. E. P.: Learned helplessness: Theory and evidence. Journal of Experimental Psychology: General 105, S.3 - 46, 1976
MARKOWITSCH, H. J.: Lernen: Bewußt - unbewußt - implizit - explizit - prozedural - sematisch - episodisch - priming. In: Psychologische Rundschau 2, S.106 - 108, Göttingen: Hogrefe 1993
MARKOWITSCH, H. J.: Neuropsychologie des Gedächtnisses. Göttingen: Hogrefe 1992
MASLOW, A. H.: Motivation and personality. New York: Harper 1954
MAYRING, P.: Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz 1983
McCLELLAND, J. L.: Cognitive Development: A Parallel Distributed Approach. In: International Journal of Psychology 27, S.2, 1992

MILLER, G. A., GALANTER, E. & PRIBRAM, K. H.: Plans and the structure of behavior. New York: Holt 1960 (deutsch: Strategien des Handelns. Stuttgart: Klett 1972)
MONTADA, L. 1982 siehe OERTER, R.
MORRIS, Ch.W.: Foundations of the Theory of Signs. Chicago: ??? 1938 (Deutsch 1972)
NEISSER, U.: Memory Observed - Remembering in Natural Contexts. San Francisco: W.H. Freeman and Company 1982
NICHOLLS, J.G.: Levels of reasoning about ability and effort. In: Child Development, 49, S.800 - 814, 1978
NISSEN, M. J. & KNOPMANN, D. S. & SCHACTER, D. L.: Neurochemical dissociation of memory systems. In: Neurology 37, S.789 - 793, 1987
OERTER, R. & MONTADA, L.: Entwicklungspsychologie - Ein Lehrbuch. München: Urban & Schwarzenberg 1982
OESTERREICH, R. & VOLPERT, W.: Ein Plädoyer für die Untersuchung von Prozeßstrukturen bei der Forschung über "Sozialisation duch Arbeit". In: Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie, 3. Jg H 1, S.59-71, 1983
OESTERREICH, R.: Handlungsregulation und Kontrolle. München: Urban & Schwarzenberg 1981
PATRY, J. L.: Feldforschung - Methoden und Probleme sozialwissenschaftlicher Forschung unter natürlichen Bedingungen. Bern: Huber, 1982
PEIRCE, C. S.: Schriften Band 1 bis 3. Frankfurt/M.: Suhrkamp 1967
PERLS, F. S. et al.: Gestalt-Therapie - Lebensfreude und Persönlichkeitsentfaltung. Stuttgart: Klett-Cotta 1981
PERLS, F. S. et al.: Gestalt-Therapie - Wiederbelebung des Selbst. Stuttgart: Klett-Cotta 1981
PFANZAGL, J.: Allgemeine Methodenlehre der Statistik - Band I. Berlin: Gruyter 1960
PFANZAGL, J.: Allgemeine Methodenlehre der Statistik - Band II. Berlin: Gruyter 1962
PIAGET, J.: Das moralische Urteil beim Kinde 1932/1954
PIAGET, J.: Die Psychologie der Intelligenz. München: Kindler 1974
PIAGET, J.: Gesammelte Werke Band 8. Stuttgart 1975
PLATT, J. J. & LABATE, G.: Heroinsucht: Theorie, Forschung, Behandlung. Darmstadt: Steinkopff 1982
PONTALIS siehe Laplanche
RANEY, J. F.: A plea and a plan for replication. American Psychologist 25, S.1176 - 1177, 1970
ROTTER, J. B.: Social learning and clinical psychology. New York: Prentice Hall 1954
ROTTER, J.B.: Generalised expectancies for internal vs. external control of reinforcement. In: Psychological Monographes 80, 1966
SCHACTER D. L. et al. 1987 siehe NISSEN, M. J.
SCHACTER D. L. & COOPER, L. A. & DELANEY, S. M.: Implicit Memory for Unfamiliar Objects Depends on Access to Structural Descriptions. In: Journal of Experimental Psychology Volume 119, No.1, S.5 - 24, 1990
SCHMIDT, H.D.: Allgemeine Entwicklungspsychologie. Berlin: VEB Deutscher Verlag der Wissenschaften 1970
SCHRODER, H. M., DRIVER, M. J. & STREUFFERT, S.: Human information processing. Holt: New York 1967
SCHULTZ-GAMBARD, J.: Angewandte Sozialpsychologie. München: Psychologie Verlags Union 1987
SELIGMAN M. E.P. Erlernte Hilflosigkeit. München: Urban und Schwarzenberg 1983
SELIGMAN, M.E.P.: Helplessness. San Francisco 1975
SEMMER, N. & PFÄFFLIN, M.: Interaktionstraining. Ein handlungstheoretischer Ansatz zum Training sozialer Fertigkeiten. Weinheim: Beltz 1979
SEYRER, Y.: Aufbruch in den Alltag. Weinheim und Basel: Beltz Verlag 1986
SEYRER, Y.: Empirie I & II (unveröffentlichtes Manuskript) 1980
SIDMANN, M.: Tactics of scientific research. New York: Basic Books 1967

SILBEREISEN, R. K. & COHEN, R.: Gesichtspunkte zur Förderung von Längsschnittforschung. In: Psychologische Rundschau 4, S.267 - 269, Göttingen: Hogrefe 1995
SMITH, N. C.: Replication studies: A neglected aspect of psychological research. American Psychologist 25, S.970 - 975, 1970
STEINBUCH, K. & BLOHM, H.: Technische Prognose in der Praxis. Düsseldorf: VDI Verlag 1972
STEPHAN, D. & PETZOLD, M. & NICKEL, H.: Entwicklungspsychologische Forschung im Spiegel empirischer Orginalarbeiten. In: Zeitschrift für Entwicklungspsychologie und Pädagogische Psychologie 1, S.22 - 40, 1986
STÖRIG, H. J.: Weltgeschichte der Philosophie. Stuttgart: Kohlhammer 1970
SÜß, H. M.: Zur Wirksamkeit der Therapie bei Alkoholabhängigen: Ergebnisse einer Meta-Analyse. In: Psychologische Rundschau 4, S.248 - 266, Göttingen: Hogrefe 1995
THOMPSON, E. N.: A plea for replication. California Journal of educational research 25, S.79 - 86, 1974
TRAUTNER, H. M.: Zum Anwendungsbezug der deutschsprachigen entwicklungspsychologischen Forschung - Eine Analyse empirischer Orginalarbeiten aus dem Zeitraum 1983 bis 1992. In: Newsletter Entwicklungspsychologie 1, S.23 - 28, 1994
TULVING, E. et al.: Long-lasting perceptual priming and semantic learning in amnesia: A case experiment. Journal of Experimental Psychology: Learning, memory and cognition 17, S.595 - 617, 1991
TULVING, E.: Concepts of human memory. In: SQUIRE, L. R. et al.: Memory: Organisation and locus of change, S.3 - 32. New York: University Press 1991
VEROFF, J.: Drei-Stadien-Theorie der Leistungsmotiv-Genese 1969. In: HECKHAUSEN, H.: Interaktion der Sozialisationsvariablen in der Genese des Leistungsmotivs. In: GRAUMANN, C. F.: Handbuch der Psychologie in 12 Bänden; Band 7, Sozialpsychologie 2, S.955 - 1019, 1972
VEROFF, J.: Social comparison and the development of achievement motivation. In: SMITH, C. P.: Achievement related motives in children, S.46 - 101. New York: Sage 1969
VOLPERT, W. & FROMANN, R. & MUNZERT, J.: Die Wirkung allgemeiner heuristischer Regeln im Lernprozess - Eine experimentelle Studie. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 4, 1984
VOLPERT, W. & OESTERREICH, R.: Verfahren zur Ermittlung von Regulationserfordernissen in der Arbeitstätigkeit (VERA). Analyse von Planungs- und Denkprozessen in der industriellen Produktion. Köln: TÜV Rheinland 1983
VOLPERT, W.: Handlungsstrukturanalyse als Beitrag zur Qualifikationsforschung. Köln: Pahl-Rugenstein 1974, 1983
WATZLAWICK, P. & BEAVIN, J. H. & JACKSON, P. D.: Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien. Bern: Huber 1969
WEINER, B. & KUKLA, A.: An attributional analysis of achievement motivation. In: Journal of Personality and Social Psychology 15, S.1 - 20, 1970
WEINER, B. & POTEPAN, P. A.: Personality correlates and affective reactions towards exams of succeeding and failing college students. In: Journal of Educational Psychology, S.144 - 151, 1970
WEINER, B.: Theorien der Motivation. Stuttgart: Klett 1971, 1976
WERBICK, H.: Handlungstheorien. Stuttgart: Kohlhammer 1978
WIELAND, R.: Anxious-defensive, anxious-sensitive and non-anxious copying styles: Temporal patterns and behavior regulation in achievement-related stress situations. In: SPIELBERGER, C. D. & STRELAU, J. (Hrsg.): Stress and anxiety. Washington: Hemisphere 1985
WILLIS, P.: Learning to labour. How working class kids get working class jobs. Saxon House 1977 (deutsch: Spaß am Widerstand: Gegenkultur in der Arbeiterschule. Frankfurt/M.: Syndikat 1979)
WYGOTSKI, L. S.: Denken und Sprechen. Berlin 1963 (Orginal von 1934)

Einleitung:

Erfolgreiche Unternehmen stellen die Persönlichkeit in den Mittelpunkt, wenn es um Führung geht.

Wollen Sie Spitzenleistung statt Mittelmaß, sind Sie bei Kraft5 richtig. Unser Motto lautet: „Die leistungsstärksten Persönlichkeiten an die Spitze – das bringt ihre Unternehmung nach vorn".

Wollen Sie Führungskräfte einstellen oder befördern, müssen Sie sie erst einmal als Führungskräfte identifizieren – eine Aufgabe die einfacher klingt als sie ist. Dazu benötigen Sie die Führungsmatrix; denn die Führungsmatrix unterstützt in Ihrer Objektivität Ihre Intuitionen und validiert Ihre Entscheidungen, indem sie Führungsstärke mißt.

Eine Führungskraft braucht nur in einer Rolle zu glänzen; entweder als Krisenwender oder Geschäftsführer oder Erneuerer geeignet zu sein, reicht vollkommen aus:

- Sollen kurzfristig rote in schwarze Zahlen verwandelt werden? Wem traue ich die Wende heraus aus einer kritischen Situation hinein in den grünen Bereich am ehesten zu? Suchen Sie solch eine Führungskraft, wählen Sie einen geeigneten Krisenwender aus.

- Drohen über kurz oder lang Stagnation und Stillstand? Wem traue ich mittelfristig die Gewinnsteigerung und Wachstumserzeugung am ehesten zu? Suchen Sie solch eine Führungskraft, wählen Sie einen geeigneten Geschäftsführer[1] aus.

- Soll langfristig Altes durch Neues ersetzt werden? Wem traue ich Innovationen am ehesten zu? Suchen Sie solch eine Führungskraft, wählen Sie einen geeigneten Erneuerer aus.

Für eine optimale Kandidatenauswahl haben Sie vor den Kandidateninterviews eine Stellenanzeige formuliert; nehmen Sie diese Kriterien noch einmal zur Hand, bevor Sie den Stärkenbericht lesen. Zur Leistungsstärkemessung und einem an einzelnen Kriterien orientierten Kandidatenvergleich stellt Ihnen die Führungsmatrix neun Indizes und über 100 weitere Stärken.

Die Führungsmatrix assistiert Ihrer Entscheidungsfindung auch dann optimal, wenn Sie statt Leistungsstärke nur Potentiale vorhersagen wollen. Persönliche Entwickeltheit als wichtige Voraussetzung von Erfolgsträchtigkeit wird von der Führungsmatrix ebenfalls gemessen.

Jetzt ist der richtige Zeitpunkt dafür gekommen, daß die Führungsmatrix Ihrer Intuition assistiert.

---

[1] Diesen Begriff verwenden wir nicht im juristischen Sinne, sondern er steht für eine Führungskraft, die Geschäfte erfolgreich organisiert. Ein Führer veranlaßt Andere dazu, das zu tun, was er will.

* Name wurde verändert

Die Kernkompetenzen sind bei Werner wie folgt ausgeprägt:

Alle Indizes sind auf ±100 standardisiert
Krisenwendekompetenzindex+: 35
Führungsstärkeindex+: 24
Stellvertretereignungsindex: 5
Innovationskraftindex+: 45
Kraftindex+: 44
Strategiekompetenzindex: 51
Herz&Verstand-Index+: 87
Entscheidungsfähigkeitsindex+: 89
Wachstumserzeugungsstärkeindex+: 45

Wie hoch muß (m)ein Index sein? Dafür gibt es keine Regel außer daß, wer mehr zu sagen hat, mindestens in einer der erfordernisrelevanten Stärken höhere Werte aufweisen sollte als seine Mitarbeiter. Sind bei einer Unternehmung alle Mitarbeiter persönlich zu führen, ist die Kraft einer Persönlichkeit besonders bedeutsam; bei einem komplexen hierarchischen System kommt es dagegen nicht so sehr auf Kraft, sondern vor allem auf Strategie an. Führungskräfte mit zweistelligem Führungsstärkeindex oder Stellvertretereignungsindex sind äußerst selten! Führungskräfte, die in mehr als einer der drei Rollen – Krisenwender, Geschäftsführer, Erneuerer – reüssieren, ebenfalls. Darauf kommt es auch nicht an. Breite oder Spitze? Jeden Kandidaten, der auch ‚nur' in einer einzigen Disziplin an der Spitze von zig Bewerbern liegt, sollten Sie ernsthaft in Erwägung ziehen; Sie bevorzugen doch Spitzenleistung?! Da kommt es manchmal nur auf eine einzige, eben die von Ihnen selbst festzulegende *aufgabenrelevante* Stärke an. Und vergessen Sie nicht: die Führungsmatrix mißt das Sprechen einer Persönlichkeit und schließt daraus auf persönliche Stärken, weil das Sprechen das Handeln bestimmt.

Werner's Stärken+ laut Interviewauswertung vom Montag, 28. September 2015

1. Diese Persönlichkeit eignet sich optimal für die Rolle des Krisenwenders, weil ihre Krisenwendekompetenz auf einer Skala von ±100 höher als +15 ist: ihr Krisenwendekompetenzindex beträgt 35.

2. Diese Persönlichkeit eignet sich generell für die Rolle einer geschäftsführenden Führungskraft: in der Rolle eines Geschäftsführers ist sie optimal geeignet als Führungskraft; in der Rolle eines Stellvertreters ist sie nicht geeignet als Führungskraft. Der Kriteriumswert auf den Skalen von 1 bis 100 liegt jeweils bei 7. Ihr Führungsstärkeindex beträgt 24 und ihr Stellvertretereignungsindex 5.

3. Diese Persönlichkeit eignet sich optimal für die Rolle des Erneuerers, weil ihre Innovationskraft auf einer Skala von ±100 höher als +30 ist: ihr Innovationskraftindex beträgt 45.

4. Diese Persönlichkeit beherrscht mustergültig jede ihrer drei Führungsrollen und gehört damit zur äußerst wertvollen Spezies Tausendsassa, auch wenn sie dabei ihre Unternehmung in ihrer Gänze nicht im Griff hat; sie ist suboptimal geeignet, ein komplexes hierarchisches System als Ganzes zu steuern. Auf einer Skala von 1 bis 100 übertrifft ihr Strategiekompetenzindex mit 51 nicht die geforderten 79, dabei ist sie noch absolut parkettsicher^{+}.

5. Diese Persönlichkeit kann ihre negativen und positiven Emotionen erfolgreich steuern. Das Interview stammt von einer reifen und selbstbeherrschten Persönlichkeit. Sie kann Konflikte grundsätzlich deeskalieren, weil sie aggressionsfrei ist. Bei Konflikten wirkt sie als Person zuspitzend; das ist eventuell problematisch. Dadurch, daß sie Harmonie stiftend ist, trägt sie grundsätzlich zu einem harmonischen Arbeitsklima etwas bei. Darüberhinaus stiftet sie persönlich gerne Harmonie.

6. Das Interview stammt von einer kraftvollen Persönlichkeit, weil ihre Kraft auf einer Skala von 1 bis 100 den Wert 27 übertrifft: ihr Kraftindex beträgt 44. Sie ist im ++ Quadranten positioniert; damit ist gewährleistet, daß sie sowohl Wachstum generiert als auch durchsetzungsstark ist und profitabel arbeitet. Ihre Leistungsstärke ist kognitiv und emotional gleichermaßen unterfüttert, weil ihr Herz&Verstand-Index mit 87 das notwendige Minimum von +5 übertrifft.

Ad 1 ist einschlägig für Werner: Diese als Krisenwender geeignete Führungskraft unterstreicht ihre Eignung, indem sie bis zu 8 von 8 für diese Rolle unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften entwickelt hat: es handelt sich um die Stärke(n)$^{+}$ **avantgardistisch^{+}; klotzend^{+}; äußerst starkes Fünftel^{+}; mutig^{+}; dynamisch^{+}; ans Limit gehend^{+};**

Es vermindert ihre Krisenwendekompetenz, daß sie ihre fehlende Überzeugungskraft nicht mit bis zu 5 von 5 eine Wende herbeiführenden Fertigkeiten kombinieren kann: es handelt sich um die Stärke(n)$^{+}$ **ans Limit gehend^{+}; selbständig^{+}; koordiniert^{+}; teamorientiert^{+}; selbstbeherrscht^{+};**

Ganz besonders steigert ihre Krisenwendekompetenz, daß sie dank 8 von 9 eine Wende herbeiführenden Fertigkeiten **entscheidungsstark** ist: es handelt sich um die

Stärke(n)$^+$ **überdurchschnittlich kraftvoll$^+$; offen im Sinne von ambiguitätstolerant$^+$; das Neue priorisierend$^+$; Vorhandenes ist gut aufgestellt$^+$; in sich stimmig$^+$; entschieden$^+$; selbständig$^+$; selbstbeherrscht$^+$;**

Ad 2 ist einschlägig für Werner: Diese als Geschäftsführer geeignete Führungskraft unterstreicht ihre Eignung, indem sie bis zu 7 von 7 für diese Rolle unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften entwickelt hat: es handelt sich um die Stärke(n)$^+$ **ambitioniert$^+$; koordiniert$^+$; konstruktiv$^+$; teamorientiert$^+$;**

Ganz besonders steigert ihre Geschäftstüchtigkeit und Führungsstärke, daß zu ihrem methodischen Repertoire bis zu 11 von 11 leistungsverstärkende Fertigkeiten gehören: es handelt sich um die Stärke(n)$^+$ **dynamisch$^+$; selbstbeherrscht$^+$; emotional ausdrucksstark$^+$; in sich stimmig$^+$; Contenance bewahrend$^+$; entschieden$^+$; erwachsen$^+$; zum emotionalen Höhepunkt fähig$^+$;**

Ad 3 ist einschlägig für Werner: Diese als Erneuerer geeignete Führungskraft unterstreicht ihre Eignung, indem sie bis zu 10 von 10 für diese Rolle unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften entwickelt hat: es handelt sich um die Stärke(n)$^+$ **selbständig$^+$; überdurchschnittlich kraftvoll$^+$; offen im Sinne von ambiguitätstolerant$^+$; Altes und Neues stringent positionierend$^+$; klotzend$^+$; in sich stimmig$^+$; anpassungsfähig$^+$; ordnungsliebend$^+$;**

Ganz besonders steigert ihre Innovationskraft, daß zu ihrem methodischen Repertoire bis zu 10 von 10 innovationsförderliche Fertigkeiten gehören: es handelt sich um die Stärke(n)$^+$ **an der Wirklichkeit orientiert$^+$; das Neue priorisierend$^+$; authentisch$^+$; dynamisch$^+$; entschieden$^+$; Altes und Neues stringent positionierend$^+$; selbstbeherrscht$^+$; in sich stimmig$^+$; teamorientiert$^+$;**

Ad 4: Diese als Stratege nicht geeignete Führungskraft kompensiert ihre fehlende Eignung punktuell durch bis zu 8 von 8 unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften: es handelt sich um die Stärke(n)$^+$ **aggressionsfrei$^+$; reif$^+$; zum emotionalen Höhepunkt fähig$^+$; absolut parkettsicher$^+$; emotional intelligent$^+$;** als leistungsverstärkende Fertigkeit dient ihr ihre ausgeprägte **Aufgeschlossenheit$^+$;** leistungsverstärkend wirkt**,** daß sie **immer in der Spur bleibt$^+$;** sie ist **zukunftsorientiert$^+$;**

Ad 5 ist bei jedem Kandidaten wichtig: Zum methodischen Repertoire dieser Konflikte deeskalieren könnenden und **vor allem erwachsenen$^+$** Persönlichkeit gehören bis zu 7 von 7 deeskalierenden Fertigkeiten: es handelt sich um die Stärke(n)$^+$ **nicht arrogant und nicht besserwisserisch auftretend$^+$; Mitgefühl zeigend$^+$; nichts auf die lange Bank schiebend$^+$;**

Zum methodischen Repertoire dieser selbstbeherrschten und Harmonie stiftenden Persönlichkeit gehören bis zu 8 von 8 harmoniestiftenden Fertigkeiten: es handelt sich um die Stärke(n)$^+$ **voller Schwung herangehend$^+$; in sich stimmig$^+$; einen neuen, gut dosierten Anreiz schaffend$^+$;**

Ad 6 ist einschlägig für Werner: Diese Persönlichkeit unterstreicht ihre Kraft als gewinn- und wachstumssteigernder Leistungsträger, indem sie bis zu 10 von 10 dafür unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften entwickelt hat: es handelt sich um die Stärke(n)$^+$ **in sich stimmig$^+$; Vorhandenes ist gut aufgestellt$^+$; avantgardi-**

stisch⁺; klotzend⁺; ordnungsliebend⁺; koordiniert⁺; offen im Sinne von ambiguitätstolerant⁺; eine Wende herbeiführen könnend⁺; Altes und Neues stringent positionierend⁺; mutig⁺;

Ganz besonders steigert ihre Kraft, daß zu ihrem methodischen Repertoire bis zu 11 von 11 stark machenden Fertigkeiten gehören: es handelt sich um die Stärke(n)⁺ **aggressionsfrei⁺; Altes und Neues stringent positionierend⁺; Contenance bewahrend⁺; zum emotionalen Höhepunkt fähig⁺; ordnungsliebend⁺; konstruktiv⁺; erwachsen⁺; in sich stimmig⁺; koordiniert⁺; teamorientiert⁺; selbständig⁺;**

Vorbemerkung:

Eine Stärke resultiert entweder aus einer *objektiven Messung* der Architektur des Sprechens von Werner oder einem *gruppenbezogenem* Vergleich mit dem Sprechen anderer Kandidaten. Erstere Messungen können sich von Interview zu Interview ändern, Zweitere mit einem Wechsel der Vergleichsgruppe. Die Art der Messung ist jeweils in Klammern vermerkt.

Die Stärken+ von Werner

(nur kategoriale Stärken und in alphabetischer Reihenfolge)

abschlußsicher+ (gruppenbezogene)
absolut parkettsicher+ (objektive)
aggressionsfrei+ (objektive)
alles im Griff (objektive)
Altes und Neues stringent positionierend+ (objektive)
am Ball bleibend (objektive)
ambitioniert+ (gruppenbezogene)
an der Wirklichkeit orientiert+ (objektive)
anpassungsfähig+ (gruppenbezogene)
ans Limit gehend+ (objektive)
aufgeschlossen, siehe zwei antagonistische…
ausgeglichen (objektive)
äußerst abschlußstark (gruppenbezogene)
äußerst durchsetzungsfähig (gruppenbezogene)
äußerst innovationsstark (gruppenbezogene)
äußerst konstruktiv+ (objektive)
äußerst starkes Fünftel+ (gruppenbezogene)
äußerst taktvoll (gruppenbezogene)
äußerst willensstark (gruppenbezogene)
äußerst zuversichtlich (gruppenbezogene)
authentisch+ (gruppenbezogene)
avantgardistisch+ (gruppenbezogene)
begeisterungsfähig+ (objektive)
beherzt zupackend (gruppenbezogene)
beschleunigen und bremsen könnend (objektive)
besser als völlig destruktiv+ (objektive)
chancenergreifend+ (objektive)
charismatisch+ (gruppenbezogene)
Contenance bewahrend+ (objektive)
dämpfend (gruppenbezogene)
das Neue priorisierend+ (objektive)
das neue Ziel mit ganzer Kraft anstrebend (objektive)
deeskalierend (gruppenbezogene)
delegierend+ (objektive)
die kraftvollste Persönlichkeit (gruppenbezogene)
die Zukunft zum Greifen nah (objektive)
durchsetzungsfähig+ (gruppenbezogene)
dynamisch+ (objektive)
effizient (gruppenbezogene)
effizient-divergent+ (gruppenbezogene)
eine Wende herbeiführen könnend+ (gruppenbezogene)
einen neuen, gut dosierten Anreiz schaffend+ (objektive)
Eines von Beiden* könnend (*beschleunigen oder bremsen) (objektive)
emotional ausdrucksstark+ (objektive)
emotional entwickelt (objektive)
emotional gut entwickelt+ (objektive)
emotional optimal entwickelt (objektive)
emotional&kognitiv äußerst entwickelt&erfolgreich (gruppenbezogene)
emotional&kognitiv überdurchschnittlich entwickelt&erfolgreich+ (gruppenbezogene)
entscheidungsfähig (gruppenbezogene)
entscheidungsstark+ (gruppenbezogene)
entschieden+ (gruppenbezogene)
erfordernisgerecht beschleunigen & bremsen könnend+ (objektive)
erwachsen+ (objektive)
etwas Ausstrahlung habend (gruppenbezogene)
euphorisch+ (objektive)
flexibel, siehe effizient-divergent oder anpassungsfähig
führungsstark, siehe (optimal) geeignet
geeignet als Führungskraft+ (objektive)
Gefühle an sich heranlassend, siehe emotional ausdrucksstark
gefühlsmäßig lebendig, siehe lebendig
geradeheraus (gruppenbezogene)
geschäftstüchtig (objektive)
Grenzen akzeptieren könnend+ (objektive)
halbwegs parkettsicher (objektive)
Harmonie stiftend+ (gruppenbezogene)
harmoniestiftend+ (gruppenbezogene)
harmonisch (gruppenbezogene)
hat den nötigen langen Atem (objektive)
hochmotiviert (gruppenbezogene)
hohes Wachstum schaffend+ (gruppenbezogene)
idealistisch (objektive)
im ++- Quadrant+ (objektive)
in der Spur bleibend+ (objektive)
in sich stimmig+ (objektive)
innovationsstark+ (gruppenbezogene)
intuitiv (gruppenbezogene)
kämpferisch (gruppenbezogene)
klotzend+ (objektive)
konstruktiv+ (objektive)
koordiniert+ (objektive)
kraftvollste Persönlichkeit, siehe die ~
kreativ+ (gruppenbezogene)
krisenfest (gruppenbezogene)
lebendig+ (objektive)
mutig+ (objektive)
noch konstruktiv (objektive)
optimal geeignet als Führungskraft+ (objektive)
optimal geschäftstüchtig+ (objektive)
ordnungsliebend+ (objektive)
perfekt im Rhythmus bleibend (objektive)
reif+ (objektive)
rollenflexible Mehrzweckwaffe (objektive)
rollenflexibler Tausendsassa+ (objektive)
sachlich (gruppenbezogene)
selbständig+ (objektive)
selbstbeherrscht+ (objektive)
sich des Understatements befleißigend (gruppenbezogene)
solide (gruppenbezogene)
starkes Fünftel (gruppenbezogene)
taktvoll (gruppenbezogene)
teamorientiert+ (gruppenbezogene)
tief+ (objektive)
tolerant, siehe zwei antagonistische…
top entscheidungsstark (gruppenbezogene)
trendig (gruppenbezogene)
überdurchschnittlich effektiv+ (gruppenbezogene)
überdurchschnittlich kraftvoll+ (gruppenbezogene)
überzeugungsstark (objektive)
Vorhandenes ist gut aufgestellt+ (objektive)
wachstumsschaffend+ (objektive)
zielstrebig+ (gruppenbezogene)
ziemlich konstruktiv (objektive)
ziemlich tief (objektive)

zukunftsorientiert+ (objektive)
zum emotionalen Höhepunkt fähig+ (objektive)
zuverlässig (gruppenbezogene)
zuversichtlich+ (gruppenbezogene)
zwei antagonistische Werte gleichermaßen tolerieren
können+ (gruppenbezogene)

Komplette Liste[2] der gemessenen Stärken+ des Kandidaten Werner

Höhere Werte sind besser als niedrigere (bspw. +1 besser als -2), außer wenn in Klammern (…) etwas anderes dabei steht!

Eine Stärke resultiert entweder aus einer *objektiven Messung* der Architektur des Sprechens von Werner oder einem *gruppenbezogenem* Vergleich mit dem Sprechen anderer Kandidaten. Erstere Messungen können sich von Interview zu Interview ändern, zweitere mit einem Wechsel der Vergleichsgruppe. Die Art der Messung ist jeweils in Klammern vermerkt.

Abschlußstärke 4: äußerst abschlußstark, abschlußsicher+ statt abschlußschwach, nicht zum Abschluß fähig (gruppenbezogene)

Abschlußstärke: 10 (objektive)

Aggressionstrieb 2: aggressionsfrei+ statt aggressiv (objektive)

Aggressivität: 7,403 (weniger ist besser) (objektive)

Ambiguitätstoleranz (Offenheit) 2: zwei antagonistische Werte gleichermaßen tolerieren könnend+ statt unipolar fühlend (gruppenbezogene)

Ambiguitätstoleranz (Offenheit):-33 (-33 toleranter als -3) (objektive)

Anpassungsfähigkeit siehe Realitätsanpassung

Auf das Neue gerichteter Trieb: das Neue priorisierend+ statt das Neue hintanstellend (objektive)

Aufgeschlossenheit: 33 (objektive)

Aufgeschlossenheit 2: aufgeschlossen+ statt desinteressiert an von eigenen Überzeugungen Abweichendem (gruppenbezogene)

Aufwärts gerichteter Trieb 2: äußerst zuversichtlich statt weniger zuversichtlich (gruppenbezogene)

Aufwärts gerichteter Trieb 4: äußerst zuversichtlich, zuversichtlich+ statt skeptisch, resignativ (gruppenbezogene)

Aufwärts gerichteter Trieb: 50 (objektive)

Ausgeglichenheit 2: ausgeglichen statt Stimmungsschwankungen unterworfen (objektive)

Authentizität: authentisch+ statt sich verbiegend (gruppenbezogene)

Avantgardismus 4: avantgardistisch+, trendig statt nachtrabend, hinter dem Mond (gruppenbezogene)

Avantgardismus: 38 (objektive)

Begeisterungsfähigkeit 2: begeisterungsfähig+ statt weniger anregend (objektive)

Bums: zum emotionalen Höhepunkt fähig+ statt nichts Halbes und nichts Ganzes zustande kriegend (objektive)

Charisma 4: charismatisch+, etwas Ausstrahlung habend statt wenig Ausstrahlung habend, über keinerlei Ausstrahlung verfügend (gruppenbezogene)

Charisma: 360 (objektive)

Chef&Stellvertretereignung: geeignet als Führungskraft+ statt nicht geeignet als Führungskraft (objektive)

Contenance: Contenance bewahrend+ statt verzweifelt (objektive)

Delegieren: delegierend+ statt nicht rhythmisch untergliedernd (objektive)

Destruktivität 2: besser als völlig destruktiv+ statt völlig destruktiv (objektive)

Durchsetzungsvermögen: 1825 (objektive)

Dynamik 2: dynamisch+ statt nicht erfordernisgerecht beschleunigen&bremsen könnend (objektive)

Dynamik 4: erfordernisgerecht beschleunigen und bremsen könnend+, beschleunigen und bremsen könnend statt Eines von Beiden könnend, weder beschleunigen noch bremsen könnend (objektive)

Effizienz vs. Divergenz: effizient statt divergent (gruppenbezogene)

Effizienz-Divergenz 3: effizient-divergent+ statt effizient, divergent (gruppenbezogene)

Emotionale Ausdrucksstärke: emotional ausdrucksstark = Gefühle heranlassend+ statt schwach ausgeprägtes Gefühlsleben = G. relativierend (objektive)

Entfernung zur Zukunft: -8 (objektive)

Entfernung zur Zukunft 4: die Zukunft zum Greifen nah, zukunftsorientiert+ statt vergangenheitsorientiert, lebt in der Vergangenheit (objektive)

Entscheidungsdynamik 2: chancenergreifend+ statt Gelegenheiten verstreichen lassend (objektive)

Entscheidungsfähigkeit 2: topentscheidungsstark statt weniger entscheidungsfähig (gruppenbezogene)

Entscheidungsfähigkeit 4: entscheidungsstark+, entscheidungsfähig statt entscheidungsschwach, verantwortungslos (gruppenbezogene)

Entscheidungsfähigkeit: 8 (gruppenbezogene)

Entscheidungsfähigkeits***index***: 89% (gruppenbezogene)

Entschiedenheit: entschieden+ statt keine eindeutige Meinung habend (gruppenbezogene)

Erwachsener: erwachsen+ statt jugendlich, kindlich (objektive)

Flexibilität siehe Realitätsanpassung

Format 3: äußerst durchsetzungsfähig, durchsetzungsfähig+ statt rangniedrig (gruppenbezogene)

Führungskraft 3: optimal geeignet als Führungskraft+, geeignet als Führungskraft statt nicht geeignet als Führungskraft (objektive)

Führungsstärke: ,410 (0,00 ist optimal, 1,00 ist auch geeignet) (objektive)

Führungsstärke***index***: 24% (objektive)

Gefühlsleben: lebendig+ statt rigide, erstarrt (objektive)

Geschäftstüchtigkeit 3: optimal geschäftstüchtig+, geschäftstüchtig statt nicht geschäftstüchtig (objektive)

Gestimmtheit 3: euphorisch+, mittel gestimmt statt verzweifelt (objektive)

Harmonie (Rang): 7 (gruppenbezogene)

Harmonie 2: Harmonie stiftend+ statt nicht Harmonie stiftend (gruppenbezogene)

Harmonie 4: harmoniestiftend+, harmonisch statt disharmonisch, streitlüstern (gruppenbezogene)

Harmonie: 30,05 (objektive)

Herz&Verstand 4: emotional&kognitiv äußerst entwickelt&erfolgreich, emotional&kognitiv überdurchschnittlich entwickelt&erfolgreich+ statt emotional&kognitiv unterdurchschnittlich entwic-

[2] Wir liefern die Tabelle auf Wunsch auch als MS Excel-Tabelle

kelt&erfolgreich, emotional&kognitiv unentwickelt&erfolglos (gruppenbezogene)

Herz&Verstand: 7526 (objektive)

Herz&Verstand-***Index***: 87% (objektive)

Ideale Emotionalität: 4 von 6 (objektive)

Idealismus 2: idealistisch statt profan (objektive)

Innovationskraft 2 (absolut): ans Limit gehend+ statt im Überkommenen verharrend (objektive)

Innovationskraft 2: ans Limit gehend+ statt im Überkommenen verharrend (gruppenbezogene)

Innovationskraft 4: äußerst innovationsstark, innovationsstark+ statt innovationsschwach, extrem innovationsschwach (gruppenbezogene)

Innovationskraft: 2008 (objektive)

Innovationskraft% im Vergleich zum Stärksten: 50 (gruppenbezogene)

Innovationskraft***index*** ±100: 45% (objektive)

Intuitivität in großen Angelegenheiten: intuitiv statt analytisch (gruppenbezogene)

Intuitivität in kleinen Angelegenheiten: intuitiv statt analytisch (gruppenbezogene)

Intuitivität in mittleren Angelegenheiten: intuitiv statt analytisch (gruppenbezogene)

IST/SOLL-Wertorientierung: an der Wirklichkeit orientiert+ statt an Regeln orientiert (objektive)

Kampfbereitschaft: ,33 (gruppenbezogene)

Kampfbereitschaft 4: kämpferisch oder solide statt revolutionär oder unterwürfig (gruppenbezogene)

Konfliktfähigkeit 2: dämpfend statt zuspitzend (objektive)

Konfliktfähigkeit 4: deeskalierend, dämpfend statt zuspitzend, Öl ins Feuer gießend (objektive)

Konstruktivität 2: äußerst konstruktiv+ statt weniger als das (objektive)

Konstruktivität 5: äußerst konstruktiv+, ziemlich konstruktiv, noch konstruktiv statt etwas destruktiv, völlig destruktiv (objektive)

Konstruktivität vs. Destruktivität: konstruktiv+ statt destruktiv (objektive)

Konstruktivität: ,9644 im Vergleich zum Optimum 1 (objektive)

Konzentrierte Schwerpunktbildung: klotzend+ statt kleckernd (objektive)

Koordiniertheit 4: koordiniert+ statt verschiebend, verkehrend, verschiebend&verkehrend (objektive)

Kraft ++-Quadrant: im ++-Quadrant+ statt nicht im ++-Quadrant (objektive)

Kraft im Vergleich zur Gruppe: überdurchschnittlich kraftvoll+ statt unterdurchschnittlich kraftvoll (gruppenbezogene)

Kraft in ordinalen Fünfteln: die kraftvollste Persönlichkeit, äußerst starkes Fünftel+, starkes Fünftel statt mittleres Fünftel, schwaches Fünftel, extrem schwaches Fünftel (gruppenbezogene)

Kraft% im Vergleich zum Stärksten: 59% (gruppenbezogene)

Kraft***index***: 44% (objektive)

Kreativität 2: kreativ+ statt weniger kreativ (gruppenbezogene)

Kreativität% im Vergleich zum Kreativsten: 46% (gruppenbezogene)

Kreativität: ,8 (objektive)

Krisenwendekompetenz 2: eine Wende herbeiführen könnend+ statt weniger kompetent (gruppenbezogene)

Krisenwendekompetenz 4: eine Wende herbeiführen könnend+, krisenfest statt krisenanfällig, in der Krise befindlich (gruppenbezogene)

Krisenwendekompetenz% im Vergleich zum Stärksten: 60% (gruppenbezogene)

Krisenwendekompetenz: 1204 (objektive)

Krisenwendekompetenz***index*** ±100: 35% (objektive)

Leistungswille 4: äußerst willensstark, zielstrebig+ statt mäßig strebsam, Null Bock (gruppenbezogene)

Leistungswille: 135 (objektive)

Motivation 2: ambitioniert+ statt weniger motiviert (gruppenbezogene)

Motivation 4: ambitioniert+, hochmotiviert statt niedrig motiviert, gleichgültig (gruppenbezogene)

Motivation% im Vergleich zum Motiviertesten: 29% (gruppenbezogene)

Motivation: 15 (objektive)

Motivationsdosierung für das Neue 2: das neue Ziel mit ganzer Kraft anstrebend statt einen neuen gut dosierten Anreiz schaffend (objektive)

Nach vorne gerichteter Trieb 2: beherzt zupackend statt weniger effektiv schaffend (gruppenbezogene)

Nach vorne gerichteter Trieb 4: beherzt zupackend, überdurchschnittlich effektiv+ statt unterdurchschnittlich effektiv, nicht effektiv schaffend (gruppenbezogene)

Nach vorne gerichteter Trieb: 19 (objektive)

Optimale Emotionalität 2: emotional optimal entwickelt statt emotional suboptimal entwickelt (objektive)

Optimale Emotionalität 5: emotional optimal entwickelt, emotional gut entwickelt+, emotional entwickelt statt emotional etwas zurückgeblieben, emotional verkümmert (objektive)

Ordnungsliebe: 16 (objektive)

Ordnungsliebe 2: ordnungsliebend+ statt weniger gut sortiert (objektive)

Progressivität siehe Strategiekompetenz progressiv

Psychische Normalität: Grenzen akzeptieren könnend+ statt psychisch gestört (manisch), psychisch gestört (depressiv) (objektive)

Realitätsanpassung 2: anpassungsfähig+ statt weniger anpassungsfähig (gruppenbezogene)

Realitätsanpassung: 30 (gruppenbezogene)

Reife 2: reif+ statt unreif (objektive)

Rhythmisierung 4: absolut parkettsicher+ statt Trippelschritte, halbwegs parkettsicher, Spagat (objektive)

Rhythmustreue 4: perfekt im Rhythmus bleibend, in der Spur bleibend+ statt von der Spur abweichend, vollkommen daneben (objektive)

Rhythmustreue: -1403 (kleiner ist treuer) (objektive)

Rollenflexibilität: Tausendsassa+, Mehrzweckwaffe statt auf eine einzige Führungsrolle beschränkt, keine Führungsrolle innehabend (objektive)

Sachlichkeit: sachlich statt sich verheddernd (gruppenbezogene)

Selbständigkeit 2: selbständig+ statt symbiotisch verstrickt (objektive)

Selbständigkeit: 52 (objektive)

Selbstbeherrschung: selbstbeherrscht+ statt gehemmt, aggressiv (objektive)

Selbstvertrauen 2: mutig+ statt furchtsam (objektive)

Selbstvertrauen: 52,3% (objektive)

Stellvertretereignung 3: optimal geeignet als Führungskraft, geeignet als Führungskraft statt nicht geeignet als Führungskraft (objektive)

Stellvertretereignung: 2,05 (0,00 ist optimal, 1,00 ist auch geeignet) (objektive)

Stellvertretereignungs***index***: 5% (objektive)

Stimmigkeit: in sich stimmig+ statt innerlich zerrissen (objektive)

strategische Motivation: hat den nötigen langen Atem statt langfristiges Herangehen fehlt (objektive)

Strategiekompetenz 5: alles im Griff, am Ball bleibend statt sich durchwurstelnd, bar jeder Strategie, alles laufen lassend (objektive)

Strategiekompetenz konservativ %: 59% (objektive)

Strategiekompetenz progressiv %: 51% (objektive) identisch mit

Strategiekompetenz***index***: 51% (objektive)

Stringenz innerhalb des Vorhandenen: Vorhandenes ist gut aufgestellt+ statt Vorhandenes ist schlecht aufgestellt (objektive)

Stringenz von Altem und Neuem: Altes und Neues stringent positionierend+ statt A&N beziehungslos nebeneinander stehen habend (objektive)

Taktgefühl 4: äußerst taktvoll, taktvoll statt taktlos, läßt jegliches Feingefühl vermissen (gruppenbezogene)

Taktgefühl: -75 (-100 läßt es mehr vermissen als -10) (gruppenbezogene)

Teamorientierung (Rang): 83 (mittlerer Rang ist teamorientiert, hoher ist herdendtriebhaft, niedriger Rang ist sozial abweichend) (gruppenbezogene)

Teamorientierung 3: teamorientiert+ statt sozial abweichend, herdentriebhaft (gruppenbezogene)

Teamorientierung: 652486 (gruppenbezogene)

Tiefe / Reife: tief+, ziemlich tief statt ziemlich oberflächlich, oberflächlich (objektive)

Überzeugungskraft 2: überzeugungsstark statt überzeugungsschwach (objektive)

Überzeugungskraft: 4 von 6 (objektive)

Umstandslosigkeit in klein. Angelegenheiten: geradeheraus statt sich verzettelnd (gruppenbezogene)

Umstandslosigkeit in mittl. Angelegenheiten: geradeheraus statt sich verzettelnd (gruppenbezogene)

Understatement: sich des Understatements befleißigend statt eher auftrumpfend (gruppenbezogene)

Wachstumserzeugungsstärke 2 (absolut): wachstumsschaffend+ statt nicht wachstumsschaffend (objektive)

Wachstumserzeugungsstärke 4: hohes Wachstum schaffend+, Wachstum schaffend statt wachstumsschwach, extrem wachstumsschwach (gruppenbezogene)

Wachstumserzeugungsstärke: 2008 (objektive)

Wachstumserzeugungsstärke***index*** ±100: 45% (objektive)

Zuverlässigkeit: zuverlässig statt unzuverlässig (gruppenbezogene)

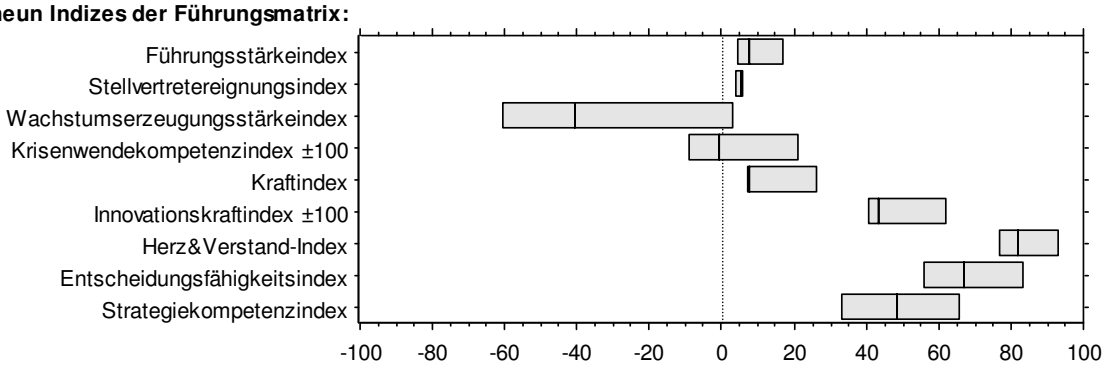
Zuverlässigkeit: -,317 (gruppenbezogene)

Unser **Tipp** für Sie, falls Sie auch nach gründlicher Abwägung noch unsicher sind, ob sie sich für Werner entscheiden sollen. Wenn Sie den Wandel wirklich brauchen und wollen, und diese Persönlichkeit diesen Wandel (mit)bewirken soll, eignet sie sich dafür, weil diese Persönlichkeit zumindest zukunftsorientiert ist.

Leistungsmerkmale der Führungsmatrix, alphabetisch

Abschlußstärke (nach Rang)
Abschlußstärke 4 (nach Kategorie)
Aggressionstrieb (nach Kategorie)
Aggressivität (nach Rang)
Ambiguitätstoleranz Offenheit 2 (nach Kategorie)
Ambiguitätstoleranz Offenheit (nach Rang)
Auf das Neue gerichteter Trieb (nach Kategorie)
Aufgeschlossenheit 2 (nach Kategorie)
Aufgeschlossenheit (nach Rang)
Aufwärts gerichteter Trieb 2 (nach Kategorie)
Aufwärts gerichteter Trieb 4 (nach Kategorie)
Ausdrucksstärke optimal, siehe emotionale Ausdrucksstärke
Ausgeglichenheit (nach Kategorie)
Authentizität (nach Kategorie)
Avantgardismus (nach Rang)
Avantgardismus 2 (nach Kategorie)
Avantgardismus 4 (nach Kategorie)
Begeisterungsfähigkeit (nach Kategorie)
Bums (nach Kategorie)
Charisma (nach Kategorie)
Charisma (nach Rang)
Chef&Stellvertretereignung (nach Kategorie)
Contenance (nach Kategorie)
Delegieren (nach Kategorie)
Destruktivität (nach Kategorie)
Durchsetzungsvermögen (nach Rang)
Dynamik 2 (nach Kategorie)
Dynamik 4 (nach Kategorie)
Effizienz vs. Divergenz (nach Kategorie)
Effizienz-Divergenz 3 (nach Kategorie)
Emotionale Ausdrucksstärke (nach Kategorie)
Entfernung zur Zukunft (nach Kategorie)
Entfernung zur Zukunft (nach Rang)
Entscheidungsdynamik 2 (nach Kategorie)
Entscheidungsfähigkeit (nach Rang)
Entscheidungsfähigkeit 2 (nach Kategorie)
Entscheidungsfähigkeit 4 (nach Kategorie)
Entscheidungsfähigkeits***index*** (nach Rang)
Entschiedenheit (nach Kategorie)
Erwachsener (nach Kategorie)
Format 2 (nach Kategorie)
Format 3 (nach Kategorie)
Führungskraft 2 (nach Kategorie)
Führungskraft 3 (nach Kategorie)
Führungsstärke (nach Rang)
Führungsstärke***index*** (nach Rang)
Gefühlsleben (nach Kategorie)
Geschäftstüchtigkeit (nach Kategorie)
Gestimmtheit (nach Kategorie)
Harmonie (nach Kategorie)
Harmonie (nach Kategorie)
Harmonie (nach Rang)
Herz&Verstand 2 (nach Kategorie)
Herz&Verstand 4 (nach Kategorie)
Herz&Verstand-***Index*** (nach Rang)
Idealismus (nach Kategorie)
Innovationskraft (absolut) (nach Kategorie)
Innovationskraft (nach Kategorie)
Innovationskraft***index*** (nach Rang)
Intuitivität in großen Angelegenheiten (nach Kategorie)
Intuitivität in kleinen Angelegenheiten (nach Kategorie)
Intuitivität in mittleren Angelegenheiten (nach Kategorie)
IST/SOLL-Wertorientierung (nach Kategorie)
Kampfbereitschaft (nach Rang)
Kampfbereitschaft 4 (nach Kategorie)
Konfliktfähigkeit 2 (nach Kategorie)
Konfliktfähigkeit 4 (nach Kategorie)
Konstruktivität (nach Rang)
Konstruktivität 2 (nach Kategorie)
Konstruktivität 5 (nach Kategorie)
Konstruktivität vs. Destruktivität (nach Kategorie)
Konzentrierte Schwerpunktbildung (nach Kategorie)
Koordiniertheit 2 (nach Kategorie)
Koordiniertheit 3 (nach Kategorie)
Koordiniertheit 4 (nach Kategorie)
Kraft ++-Quadrant (nach Kategorie)
Kraft im Vergleich zur Gruppe (nach Rang)
Kraft in ordinalen Fünfteln (nach Kategorie)
Kraft***index*** (nach Rang)
Kreativität (nach Rang)
Kreativität 2 (nach Kategorie)
Krisenwendekompetenz (nach Rang)
Krisenwendekompetenz 2 (nach Kategorie)
Krisenwendekompetenz 4 (nach Kategorie)
Krisenwendekompetenz***index*** (nach Rang)
Leistungsstärke siehe Kraft
Leistungswille (nach Kategorie)
Leistungswille (nach Rang)
Motivation (nach Rang)
Motivation 2 (nach Kategorie)
Motivation 4 (nach Kategorie)
Motivationsdosierung für das Neue 2 (nach Kategorie)
Nach vorne gerichteter Trieb (nach Rang)
Nach vorne gerichteter Trieb 2 (nach Kategorie)
Nach vorne gerichteter Trieb 4 (nach Kategorie)
Optimale Emotionalität 2 (nach Kategorie)
Optimale Emotionalität 5 (nach Kategorie)
Ordnungsliebe 2 (nach Kategorie)
Ordnungsliebe (nach Rang)
Psychische Normalität (nach Kategorie)
Realitätsanpassung (nach Rang)
Realitätsanpassung 2 (nach Kategorie)
Reife (nach Kategorie)
Rhythmisierung 4 (nach Kategorie)
Rhythmustreue (nach Rang)
Rhythmustreue 4 (nach Kategorie)
Rollenflexibilität (nach Kategorie)
Sachlichkeit (nach Kategorie)
Selbständigkeit (nach Kategorie)
Selbständigkeit (nach Rang)
Selbstbeherrschung (nach Kategorie)
Selbstvertrauen (nach Kategorie)
Selbstvertrauen (nach Rang)
Stellvertretereignung (nach Kategorie)
Stellvertretereignungs***index*** (nach Rang)
Stimmigkeit (nach Kategorie)
Strategische Motivation (nach Kategorie)
Strategiekompetenz 5 (nach Kategorie)
Strategiekompetenz konservativ % (nach Rang)
Strategiekompetenz progressiv % (nach Rang)
Strategiekompetenzindex (nach Rang)
Stringenz innerhalb des Vorhandenen (nach Kategorie)
Stringenz von Altem und Neuem (nach Kategorie)
Taktgefühl (nach Kategorie)
Taktgefühl (nach Rang)
Teamorientierung (nach Rang)
Teamorientierung 2 (nach Kategorie)
Teamorientierung 3 (nach Kategorie)
Tiefe (nach Kategorie)
Tiefe / Reife (nach Kategorie)
Tiefe vs. Oberflächlichkeit (nach Kategorie)
Überzeugungskraft (nach Kategorie)
Umstandslosigkeit in kleinen Angelegenheiten (nach Kategorie)
Umstandslosigkeit in mittleren Angelegenheiten (nach Kategorie)
Wachstumserzeugungsstärke 2 (nach Kategorie)
Wachstumserzeugungsstärke 4 (nach Kategorie)
Wachstumserzeugungsstärke***index*** (nach Rang)
Zuverlässigkeit (nach Kategorie)
Zuverlässigkeit (nach Rang)

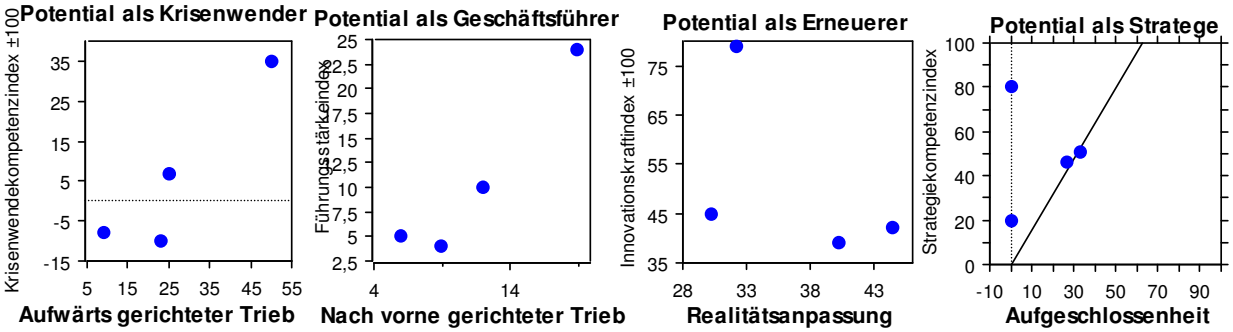
Die neun Indizes der Führungsmatrix:



Punkte rechts verweisen auf herausragende Führungskräfte. Die Vertikalen in den Boxplots stehen für das 10., 25., 50., 75. und 90. Perzentil.

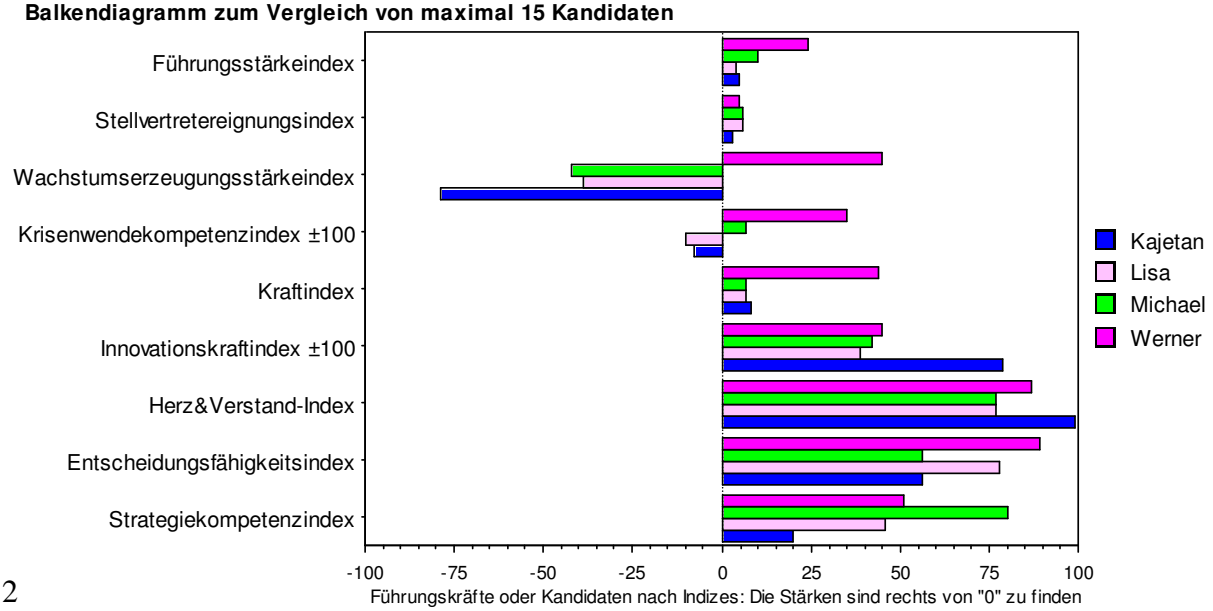
Die Persönlichkeiten, deren Wert über dem Median liegt, sind überdurchschnittlich kompetent

	Count	Minimum	Maximum	# Missing	Median
Führungsstärkeindex	4	4	24	0	8
Stellvertretereignungsindex	4	3	6	0	6
Wachstumserzeugungsstärkeindex	4	-79	45	0	-41
Krisenwendekompetenzindex ±100	4	-10	35	0	-1
Kraftindex	4	7	44	0	8
Innovationskraftindex ±100	4	39	79	0	44
Herz&Verstand-Index	4	77	99	0	82
Entscheidungsfähigkeitsindex	4	56	89	0	67
Strategiekompetenzindex	4	20	80	0	49



Je weiter rechts außen ein Punkt in der unteren Hälfte positioniert ist, desto höher ist das Potential dieser Persönlichkeit.

Balkendiagramm zum Vergleich von maximal 15 Kandidaten



Führungskräfte oder Kandidaten nach Indizes: Die Stärken sind rechts von "0" zu finden

Einen eigenen Stärkenbericht über den Kandidat im Vergleich zu Anderen erstellen Wertschätzen Sie Ihren handverlesenen Führungskreis? Möchten Sie Ihre Wertmaßstäbe, die sich in den Stärken+ Ihres inneren Führungskreises konkretisieren, auf Ihr ganzes Unternehmen ausweiten, ohne von der Dezentralität abzugehen?

Sie können sich selbst oder eine andere ***Referenz*** interviewen und 55-95% ihres Kraftindex als Mindestwert festlegen. Wenn sich beispielsweise aus dem Interview Ihr Kraftindex von 45 ergäbe, dann müßte der zu befördernde Kandidat bei 80% mindestens einen von 36 aufweisen. Wenn Sie selbst Ihre Stärken+ kennen, ist das in jeder Hinsicht von Vorteil. Wenn Sie ohne große Umstände Personal auswählen wollen, können Sie ausschließlich anhand des Strategie- bzw. Kraftindex rangordnen und werden damit auch gut fahren, wenn das Interview etwas taugt.

Falls Sie sich dazu entschließen sollten, Ihre Kandidaten nicht nach einem der neun Indizes, sondern nach Ihren eigenen Wertmaßstäben ***rangzuordnen***, sortieren Sie Ihre Kandidaten einfach neu. Nehmen wir an, Sie wollten einen Topmanager mit Ausstrahlung; dazu wählen Sie das Leistungsmerkmal „Charisma“ aus und sortieren dementsprechend in Ihrer Tabellenkalkulation. Jedes ordinale Leistungsmerkmal – diese sind mit (nach Rang) gekennzeichnet – eignet sich dazu, Ihre Kandidaten in die gewünschte Reihenfolge zu bringen. Sie können auch nach einem Referenzinterview einen fixen Mindestwert, wie beispielsweise ein Charisma von 500 vorgeben.

Sie können auch geeignete Kandidaten auswählen, indem Sie mehrere Persönlichkeitseigenschaften ***logisch kombinieren***. Dazu können Sie jede der über 100 Stärken+ aus der Führungsmatrix verwenden. Beispielsweise haben Sie sich dazu entschlossen charaktervolle Kandidaten zu bevorzugen und operationalisieren das folgendermaßen: alle infrage kommenden Kandidaten sollen aggressionsfrei und nicht völlig destruktiv sein. Schreiben Sie Ihre logische Formel in Ihrer Tabellenkalkulation beispielsweise so: "Aggressionstrieb 2" IS "aggressionsfrei" AND "Destruktivität 2" IS "besser als völlig destruktiv". Auf diese Art und Weise können Sie gut eine Vorauswahl treffen. Schlägt bei Ihnen gerade die Stunde der oft unterschätzten Sekundärtugenden, können Sie folgende Stärken+ als unverzichtbare Kriterien festlegen: alle infrage kommenden Leistungsträger sollten erwachsen, zum emotionalen Höhepunkt fähig, zuverlässig, koordiniert, in sich stimmig und sachlich sein. Suchen Sie Leistungsträger mit wichtigen emotionalen Stärken könnte Ihre Anforderung lauten: die Kandidaten müssen Herz &Verstand haben, durchsetzungsfähig, selbständig, intuitiv bezüglich langfristiger Ziele, führungsstark und anpassungsfähig sein, ranklotzen und delegieren können und ans Limit gehen. Es sollte Ihnen bewußt sein, daß je mehr Kriterien sie formulieren und mit dem logischen UND verknüpfen, desto weniger Kandidaten diese erfüllen werden. Ich empfehle deshalb, sich auf einen der neun Indizes bei der Auswahl festzulegen, wenn es Ihnen um den optimalen statt des idealen Kandidaten geht.

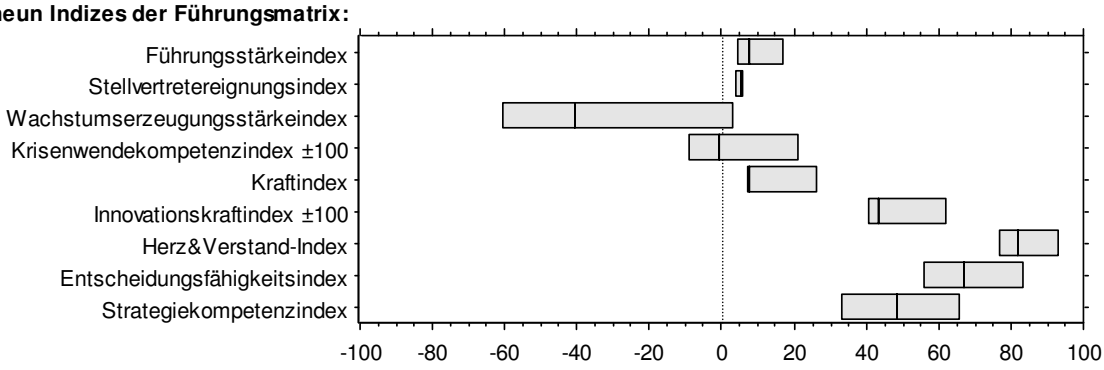
Falls Sie die Führungsmatrix zum ersten Mal anwenden, rate ich, sich an das ***bewährte Vorgehen aus dem n=1 Stärkenbericht*** zu halten. Legen Sie fest, in welcher der drei Rollen – Krisenwender, Geschäftsführer oder Erneuerer – die Führungskraft reüssieren soll; je nach Ihrer Anforderung bevorzugen Sie die geeig-

neten Führungskräfte gemäß des Krisenwendekompetenzindex, des Führungsstärkeindex oder des Innovationskraftindex; bei persönlich überschaubaren Unternehmungen berücksichtigen Sie noch den Kraftindex, bei unpersönlichen Systemen den Strategiekompetenzindex. Es kommt nur darauf an, ob der Kandidat diejenigen rollenspezifischen unverzichtbaren Persönlichkeitseigenschaften und leistungssteigernde Fertigkeiten im Repertoire hat, die er für die *Aufgabe* unbedingt braucht. Es geht schließlich um den Erfolg Ihrer Unternehmung und nicht um einen Schönheitspreis in Psychologie. Falls dem Kandidaten einige unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften fehlen, können eventuell andere Mitarbeiter diese Lücke gut ausfüllen. Wenn Sie des Kandidaten weitere Entwicklung fördern wollen, können sie ihm noch ein Training für die ihm fehlenden leistungssteigernden Methoden vorschlagen.

Leistungsmerkmale der Führungsmatrix, alphabetisch

Abschlußstärke (nach Rang)
Abschlußstärke 4 (nach Kategorie)
Aggressionstrieb (nach Kategorie)
Aggressivität (nach Rang)
Ambiguitätstoleranz Offenheit 2 (nach Kategorie)
Ambiguitätstoleranz Offenheit (nach Rang)
Auf das Neue gerichteter Trieb (nach Kategorie)
Aufgeschlossenheit 2 (nach Kategorie)
Aufgeschlossenheit (nach Rang)
Aufwärts gerichteter Trieb 2 (nach Kategorie)
Aufwärts gerichteter Trieb 4 (nach Kategorie)
Ausdrucksstärke optimal, siehe emotionale Ausdrucksstärke
Ausgeglichenheit (nach Kategorie)
Authentizität (nach Kategorie)
Avantgardismus (nach Rang)
Avantgardismus 2 (nach Kategorie)
Avantgardismus 4 (nach Kategorie)
Begeisterungsfähigkeit (nach Kategorie)
Bums (nach Kategorie)
Charisma (nach Kategorie)
Charisma (nach Rang)
Chef&Stellvertretereignung (nach Kategorie)
Contenance (nach Kategorie)
Delegieren (nach Kategorie)
Destruktivität (nach Kategorie)
Durchsetzungsvermögen (nach Rang)
Dynamik 2 (nach Kategorie)
Dynamik 4 (nach Kategorie)
Effizienz vs. Divergenz (nach Kategorie)
Effizienz-Divergenz 3 (nach Kategorie)
Emotionale Ausdrucksstärke (nach Kategorie)
Entfernung zur Zukunft (nach Kategorie)
Entfernung zur Zukunft (nach Rang)
Entscheidungsdynamik 2 (nach Kategorie)
Entscheidungsfähigkeit (nach Rang)
Entscheidungsfähigkeit 2 (nach Kategorie)
Entscheidungsfähigkeit 4 (nach Kategorie)
Entscheidungsfähigkeits***index*** (nach Rang)
Entschiedenheit (nach Kategorie)
Erwachsener (nach Kategorie)
Format 2 (nach Kategorie)
Format 3 (nach Kategorie)
Führungskraft 2 (nach Kategorie)
Führungskraft 3 (nach Kategorie)
Führungsstärke (nach Rang)
Führungsstärke***index*** (nach Rang)
Gefühlsleben (nach Kategorie)
Geschäftstüchtigkeit (nach Kategorie)
Gestimmtheit (nach Kategorie)
Harmonie (nach Kategorie)
Harmonie (nach Kategorie)
Harmonie (nach Rang)
Herz&Verstand 2 (nach Kategorie)
Herz&Verstand 4 (nach Kategorie)
Herz&Verstand-***Index*** (nach Rang)
Idealismus (nach Kategorie)
Innovationskraft (absolut) (nach Kategorie)
Innovationskraft (nach Kategorie)
Innovationskraft***index*** (nach Rang)
Intuitivität in großen Angelegenheiten (nach Kategorie)
Intuitivität in kleinen Angelegenheiten (nach Kategorie)
Intuitivität in mittleren Angelegenheiten (nach Kategorie)
IST/SOLL-Wertorientierung (nach Kategorie)
Kampfbereitschaft (nach Rang)
Kampfbereitschaft 4 (nach Kategorie)
Konfliktfähigkeit 2 (nach Kategorie)
Konfliktfähigkeit 4 (nach Kategorie)
Konstruktivität (nach Rang)
Konstruktivität 2 (nach Kategorie)
Konstruktivität 5 (nach Kategorie)
Konstruktivität vs. Destruktivität (nach Kategorie)
Konzentrierte Schwerpunktbildung (nach Kategorie)
Koordiniertheit 2 (nach Kategorie)
Koordiniertheit 3 (nach Kategorie)
Koordiniertheit 4 (nach Kategorie)
Kraft ++-Quadrant (nach Kategorie)
Kraft im Vergleich zur Gruppe (nach Rang)
Kraft in ordinalen Fünfteln (nach Kategorie)
Kraft***index*** (nach Rang)
Kreativität (nach Rang)
Kreativität 2 (nach Kategorie)
Krisenwendekompetenz (nach Rang)
Krisenwendekompetenz 2 (nach Kategorie)
Krisenwendekompetenz 4 (nach Kategorie)
Krisenwendekompetenz***index*** (nach Rang)
Leistungsstärke siehe Kraft
Leistungswille (nach Kategorie)
Leistungswille (nach Rang)
Motivation (nach Rang)
Motivation 2 (nach Kategorie)
Motivation 4 (nach Kategorie)
Motivationsdosierung für das Neue 2 (nach Kategorie)
Nach vorne gerichteter Trieb (nach Rang)
Nach vorne gerichteter Trieb 2 (nach Kategorie)
Nach vorne gerichteter Trieb 4 (nach Kategorie)
Optimale Emotionalität 2 (nach Kategorie)
Optimale Emotionalität 5 (nach Kategorie)
Ordnungsliebe 2 (nach Kategorie)
Ordnungsliebe (nach Rang)
Psychische Normalität (nach Kategorie)
Realitätsanpassung (nach Rang)
Realitätsanpassung 2 (nach Kategorie)
Reife (nach Kategorie)
Rhythmisierung 4 (nach Kategorie)
Rhythmustreue (nach Rang)
Rhythmustreue 4 (nach Kategorie)
Rollenflexibilität (nach Kategorie)
Sachlichkeit (nach Kategorie)
Selbständigkeit (nach Kategorie)
Selbständigkeit (nach Rang)
Selbstbeherrschung (nach Kategorie)
Selbstvertrauen (nach Kategorie)
Selbstvertrauen (nach Rang)
Stellvertretereignung (nach Kategorie)
Stellvertretereignungs***index*** (nach Rang)
Stimmigkeit (nach Kategorie)
Strategische Motivation (nach Kategorie)
Strategiekompetenz 5 (nach Kategorie)
Strategiekompetenz konservativ % (nach Rang)
Strategiekompetenz progressiv % (nach Rang)
Strategiekompetenzindex (nach Rang)
Stringenz innerhalb des Vorhandenen (nach Kategorie)
Stringenz von Altem und Neuem (nach Kategorie)
Taktgefühl (nach Kategorie)
Taktgefühl (nach Rang)
Teamorientierung (nach Rang)
Teamorientierung 2 (nach Kategorie)
Teamorientierung 3 (nach Kategorie)
Tiefe (nach Kategorie)
Tiefe / Reife (nach Kategorie)
Tiefe vs. Oberflächlichkeit (nach Kategorie)
Überzeugungskraft (nach Kategorie)
Umstandslosigkeit in kleinen Angelegenheiten (nach Kategorie)
Umstandslosigkeit in mittleren Angelegenheiten (nach Kategorie)
Wachstumserzeugungsstärke 2 (nach Kategorie)
Wachstumserzeugungsstärke 4 (nach Kategorie)
Wachstumserzeugungsstärke***index*** (nach Rang)
Zuverlässigkeit (nach Kategorie)
Zuverlässigkeit (nach Rang)

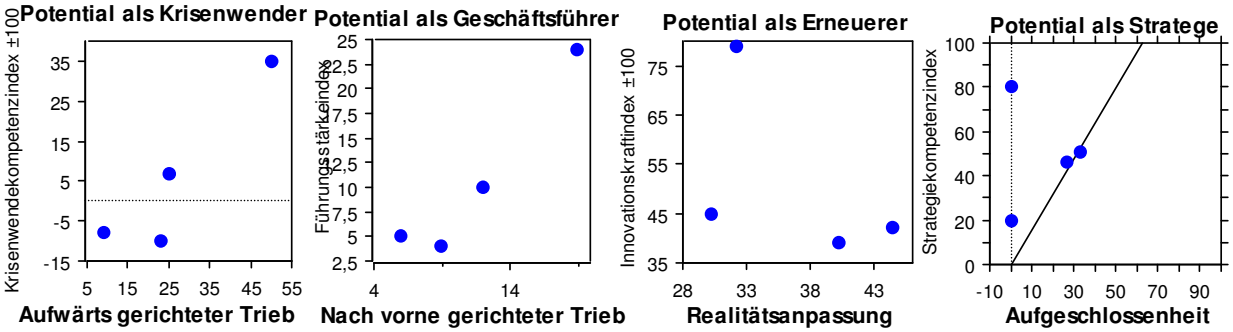
Die neun Indizes der Führungsmatrix:



Punkte rechts verweisen auf herausragende Führungskräfte. Die Vertikalen in den Boxplots stehen für das 10., 25., 50., 75. und 90. Perzentil.

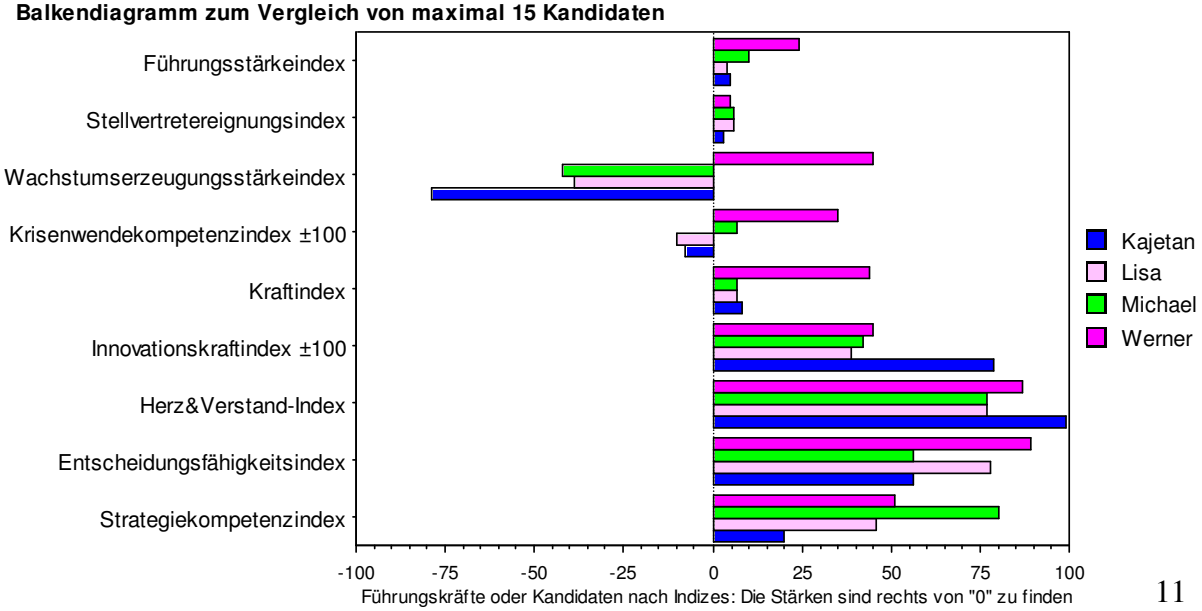
Die Persönlichkeiten, deren Wert über dem Median liegt, sind überdurchschnittlich kompetent

	Count	Minimum	Maximum	# Missing	Median
Führungsstärkeindex	4	4	24	0	8
Stellvertretereignungsindex	4	3	6	0	6
Wachstumserzeugungsstärkeindex	4	-79	45	0	-41
Krisenwendekompetenzindex ±100	4	-10	35	0	-1
Kraftindex	4	7	44	0	8
Innovationskraftindex ±100	4	39	79	0	44
Herz&Verstand-Index	4	77	99	0	82
Entscheidungsfähigkeitsindex	4	56	89	0	67
Strategiekompetenzindex	4	20	80	0	49



Je weiter rechts außen ein Punkt in der unteren Hälfte positioniert ist, desto höher ist das Potential dieser Persönlichkeit.

Balkendiagramm zum Vergleich von maximal 15 Kandidaten



Führungskräfte oder Kandidaten nach Indizes: Die Stärken sind rechts von "0" zu finden

Einen eigenen Stärkenbericht über den Kandidat im Vergleich zu Anderen erstellen Wertschätzen Sie Ihren handverlesenen Führungskreis? Möchten Sie Ihre Wertmaßstäbe, die sich in den Stärken+ Ihres inneren Führungskreises konkretisieren, auf Ihr ganzes Unternehmen ausweiten, ohne von der Dezentralität abzugehen?

Sie können sich selbst oder eine andere ***Referenz*** interviewen und 55-95% ihres Kraftindex als Mindestwert festlegen. Wenn sich beispielsweise aus dem Interview Ihr Kraftindex von 45 ergäbe, dann müßte der zu befördernde Kandidat bei 80% mindestens einen von 36 aufweisen. Wenn Sie selbst Ihre Stärken+ kennen, ist das in jeder Hinsicht von Vorteil. Wenn Sie ohne große Umstände Personal auswählen wollen, können Sie ausschließlich anhand des Strategie- bzw. Kraftindex rangordnen und werden damit auch gut fahren, wenn das Interview etwas taugt.

Falls Sie sich dazu entschließen sollten, Ihre Kandidaten nicht nach einem der neun Indizes, sondern nach Ihren eigenen Wertmaßstäben ***rangzuordnen***, sortieren Sie Ihre Kandidaten einfach neu. Nehmen wir an, Sie wollten einen Topmanager mit Ausstrahlung; dazu wählen Sie das Leistungsmerkmal „Charisma“ aus und sortieren dementsprechend in Ihrer Tabellenkalkulation. Jedes ordinale Leistungsmerkmal – diese sind mit (nach Rang) gekennzeichnet – eignet sich dazu, Ihre Kandidaten in die gewünschte Reihenfolge zu bringen. Sie können auch nach einem Referenzinterview einen fixen Mindestwert, wie beispielsweise ein Charisma von 500 vorgeben.

Sie können auch geeignete Kandidaten auswählen, indem Sie mehrere Persönlichkeitseigenschaften ***logisch kombinieren***. Dazu können Sie jede der über 100 Stärken+ aus der Führungsmatrix verwenden. Beispielsweise haben Sie sich dazu entschlossen charaktervolle Kandidaten zu bevorzugen und operationalisieren das folgendermaßen: alle infrage kommenden Kandidaten sollen aggressionsfrei und nicht völlig destruktiv sein. Schreiben Sie Ihre logische Formel in Ihrer Tabellenkalkulation beispielsweise so: "Aggressionstrieb 2" IS "aggressionsfrei" AND "Destruktivität 2" IS "besser als völlig destruktiv". Auf diese Art und Weise können Sie gut eine Vorauswahl treffen. Schlägt bei Ihnen gerade die Stunde der oft unterschätzten Sekundärtugenden, können Sie folgende Stärken+ als unverzichtbare Kriterien festlegen: alle infrage kommenden Leistungsträger sollten erwachsen, zum emotionalen Höhepunkt fähig, zuverlässig, koordiniert, in sich stimmig und sachlich sein. Suchen Sie Leistungsträger mit wichtigen emotionalen Stärken könnte Ihre Anforderung lauten: die Kandidaten müssen Herz &Verstand haben, durchsetzungsfähig, selbständig, intuitiv bezüglich langfristiger Ziele, führungsstark und anpassungsfähig sein, ranklotzen und delegieren können und ans Limit gehen. Es sollte Ihnen bewußt sein, daß je mehr Kriterien sie formulieren und mit dem logischen UND verknüpfen, desto weniger Kandidaten diese erfüllen werden. Ich empfehle deshalb, sich auf einen der neun Indizes bei der Auswahl festzulegen, wenn es Ihnen um den optimalen statt des idealen Kandidaten geht.

Falls Sie die Führungsmatrix zum ersten Mal anwenden, rate ich, sich an das ***bewährte Vorgehen aus dem n=1 Stärkenbericht*** zu halten. Legen Sie fest, in welcher der drei Rollen – Krisenwender, Geschäftsführer oder Erneuerer – die Führungskraft reüssieren soll; je nach Ihrer Anforderung bevorzugen Sie die geeig-

neten Führungskräfte gemäß des Krisenwendekompetenzindex, des Führungsstärkeindex oder des Innovationskraftindex; bei persönlich überschaubaren Unternehmungen berücksichtigen Sie noch den Kraftindex, bei unpersönlichen Systemen den Strategiekompetenzindex. Es kommt nur darauf an, ob der Kandidat diejenigen rollenspezifischen unverzichtbaren Persönlichkeitseigenschaften und leistungssteigernde Fertigkeiten im Repertoire hat, die er für die *Aufgabe* unbedingt braucht. Es geht schließlich um den Erfolg Ihrer Unternehmung und nicht um einen Schönheitspreis in Psychologie. Falls dem Kandidaten einige unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften fehlen, können eventuell andere Mitarbeiter diese Lücke gut ausfüllen. Wenn Sie des Kandidaten weitere Entwicklung fördern wollen, können sie ihm noch ein Training für die ihm fehlenden leistungssteigernden Methoden vorschlagen.

Einleitung:

Erfolgreiche Unternehmen stellen die Persönlichkeit in den Mittelpunkt, wenn es um Führung geht.

Wollen Sie Spitzenleistung statt Mittelmaß, sind Sie bei Kraft5 richtig. Unser Motto lautet: „Die leistungsstärksten Persönlichkeiten an die Spitze – das bringt ihre Unternehmung nach vorn".

Wollen Sie Führungskräfte einstellen oder befördern, müssen Sie sie erst einmal als Führungskräfte identifizieren – eine Aufgabe die einfacher klingt als sie ist. Dazu benötigen Sie die Führungsmatrix; denn die Führungsmatrix unterstützt in Ihrer Objektivität Ihre Intuitionen und validiert Ihre Entscheidungen, indem sie Führungsstärke mißt.

Eine Führungskraft braucht nur in einer Rolle zu glänzen; entweder als Krisenwender oder Geschäftsführer oder Erneuerer geeignet zu sein, reicht vollkommen aus:

- Sollen kurzfristig rote in schwarze Zahlen verwandelt werden? Wem traue ich die Wende heraus aus einer kritischen Situation hinein in den grünen Bereich am ehesten zu? Suchen Sie solch eine Führungskraft, wählen Sie einen geeigneten Krisenwender aus.

- Drohen über kurz oder lang Stagnation und Stillstand? Wem traue ich mittelfristig die Gewinnsteigerung und Wachstumserzeugung am ehesten zu? Suchen Sie solch eine Führungskraft, wählen Sie einen geeigneten Geschäftsführer[1] aus.

- Soll langfristig Altes durch Neues ersetzt werden? Wem traue ich Innovationen am ehesten zu? Suchen Sie solch eine Führungskraft, wählen Sie einen geeigneten Erneuerer aus.

Für eine optimale Kandidatenauswahl haben Sie vor den Kandidateninterviews eine Stellenanzeige formuliert; nehmen Sie diese Kriterien noch einmal zur Hand, bevor Sie den Stärkenbericht lesen. Zur Leistungsstärkemessung und einem an einzelnen Kriterien orientierten Kandidatenvergleich stellt Ihnen die Führungsmatrix neun Indizes und über 100 weitere Stärken.

Die Führungsmatrix assistiert Ihrer Entscheidungsfindung auch dann optimal, wenn Sie statt Leistungsstärke nur Potentiale vorhersagen wollen. Persönliche Entwickeltheit als wichtige Voraussetzung von Erfolgsträchtigkeit wird von der Führungsmatrix ebenfalls gemessen.

Jetzt ist der richtige Zeitpunkt dafür gekommen, daß die Führungsmatrix Ihrer Intuition assistiert.

---

[1] Diesen Begriff verwenden wir nicht im juristischen Sinne, sondern er steht für eine Führungskraft, die Geschäfte erfolgreich organisiert. Ein Führer veranlaßt Andere dazu, das zu tun, was er will.

* Name wurde verändert

Die Kernkompetenzen sind bei Michael wie folgt ausgeprägt:

Alle Indizes sind auf ±100 standardisiert

Krisenwendekompetenzindex**+**: 7

Führungsstärkeindex**+**: 10

Stellvertretereignungsindex: 6

Innovationskraftindex**+**: 42

Kraftindex: 7

Strategiekompetenzindex**+**: 80

Herz&Verstand-Index**+**: 77

Entscheidungsfähigkeitsindex: 56

Wachstumserzeugungsstärkeindex: -42

Wie hoch muß (m)ein Index sein? Dafür gibt es keine Regel außer daß, wer mehr zu sagen hat, mindestens in einer der erfordernisrelevanten Stärken höhere Werte aufweisen sollte als seine Mitarbeiter. Sind bei einer Unternehmung alle Mitarbeiter persönlich zu führen, ist die Kraft einer Persönlichkeit besonders bedeutsam; bei einem komplexen hierarchischen System kommt es dagegen nicht so sehr auf Kraft, sondern vor allem auf Strategie an. Führungskräfte mit zweistelligem Führungsstärkeindex oder Stellvertretereignungsindex sind äußerst selten! Führungskräfte, die in mehr als einer der drei Rollen – Krisenwender, Geschäftsführer, Erneuerer – reüssieren, ebenfalls. Darauf kommt es auch nicht an. Breite oder Spitze? Jeden Kandidaten, der auch ‚nur' in einer einzigen Disziplin an der Spitze von zig Bewerbern liegt, sollten Sie ernsthaft in Erwägung ziehen; Sie bevorzugen doch Spitzenleistung?! Da kommt es manchmal nur auf eine einzige, eben die von Ihnen selbst festzulegende *aufgabenrelevante* Stärke an. Und vergessen Sie nicht: die Führungsmatrix mißt das Sprechen einer Persönlichkeit und schließt daraus auf persönliche Stärken, weil das Sprechen das Handeln bestimmt.

Michael's Stärken+ laut Interviewauswertung vom Montag, 28. September 2015

1. Diese Persönlichkeit eignet sich nicht für die Rolle des Krisenwenders, weil ihre Krisenwendekompetenz auf einer Skala von ±100 nicht höher als +15 ist: ihr Krisenwendekompetenzindex beträgt 7.

2. Diese Persönlichkeit eignet sich generell für die Rolle einer geschäftsführenden Führungskraft: in der Rolle eines Geschäftsführers ist sie geeignet als Führungskraft; in der Rolle eines Stellvertreters ist sie nicht geeignet als Führungskraft. Der Kriteriumswert auf den Skalen von 1 bis 100 liegt jeweils bei 7. Ihr Führungsstärkeindex beträgt 10 und ihr Stellvertretereignungsindex 6.

3. Diese Persönlichkeit eignet sich optimal für die Rolle des Erneuerers, weil ihre Innovationskraft auf einer Skala von ±100 höher als +30 ist: ihr Innovationskraftindex beträgt 42.

4. Diese Persönlichkeit beherrscht souverän ihre beiden Führungsrollen und gehört damit zur wertvollen Spezies Mehrzweckwaffe und sie hat dabei ihre Unternehmung in ihrer Gänze im Griff^{+}; sie ist optimal geeignet, ein komplexes hierarchisches System als Ganzes zu steuern. Auf einer Skala von 1 bis 100 übertrifft ihr Strategiekompetenzindex mit außergewöhnlich hohen 80 die geforderten 79, dabei ist sie noch absolut parkettsicher^{+}.

5. Diese Persönlichkeit kann ihre negativen und positiven Emotionen erfolgreich steuern. Das Interview stammt von einer reifen und gehemmten Persönlichkeit. Sie kann Konflikte grundsätzlich deeskalieren, weil sie aggressionsfrei ist. Bei Konflikten wirkt sie als Person deeskalierend; das ist optimal. Dadurch, daß sie Harmonie stiftend ist, trägt sie grundsätzlich zu einem harmonischen Arbeitsklima etwas bei.

6. Das Interview stammt von keiner kraftvollen Persönlichkeit, weil ihre Kraft auf einer Skala von 1 bis 100 den Wert 27 nicht übertrifft: ihr Kraftindex beträgt 7. Leider ist sie nicht im ++ Quadranten positioniert; damit ist nicht gewährleistet, daß sie sowohl Wachstum generiert als auch durchsetzungsstark ist und profitabel arbeitet. Ihre Leistungsstärke ist kognitiv und emotional gleichermaßen unterfüttert, weil ihr Herz&Verstand-Index mit 77 das notwendige Minimum von +5 übertrifft.

Ad 1: Diese als Krisenwender nicht geeignete Führungskraft kompensiert punktuell ihre fehlende Eignung, indem sie bis zu 8 von 8 für diese Rolle unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften entwickelt hat: es handelt sich um die Stärke(n)$^{+}$ **klotzend^{+}; ans Limit gehend^{+};**

Es vermindert ihre Krisenwendekompetenz, daß sie ihre fehlende Überzeugungskraft nicht mit bis zu 5 von 5 eine Wende herbeiführenden Fertigkeiten kombinieren kann: es handelt sich um die Stärke(n)$^{+}$ **ans Limit gehend^{+}; selbständig^{+}; koordiniert^{+}; teamorientiert^{+};**

Ganz besonders begrenzt ihre Krisenwendekompetenz, daß sie trotz 5 von 9 eine Wende herbeiführenden Fertigkeiten **entscheidungsschwach** ist: es handelt sich

um die Stärke(n)$^+$ **überdurchschnittlich kraftvoll$^+$; effizient$^+$; Vorhandenes ist gut aufgestellt$^+$; in sich stimmig$^+$; selbständig$^+$;**

Ad 2 ist einschlägig für Michael: Diese als Geschäftsführer geeignete Führungskraft unterstreicht ihre Eignung, indem sie bis zu 7 von 7 für diese Rolle unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften entwickelt hat: es handelt sich um die Stärke(n)$^+$ **koordiniert$^+$; teamorientiert$^+$;**

Ganz besonders steigert ihre Geschäftstüchtigkeit und Führungsstärke, daß zu ihrem methodischen Repertoire bis zu 11 von 11 leistungsverstärkende Fertigkeiten gehören: es handelt sich um die Stärke(n)$^+$ **in sich stimmig$^+$; Contenance bewahrend$^+$; erwachsen$^+$; zum emotionalen Höhepunkt fähig$^+$;**

Ad 3 ist einschlägig für Michael: Diese als Erneuerer geeignete Führungskraft unterstreicht ihre Eignung, indem sie bis zu 10 von 10 für diese Rolle unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften entwickelt hat: es handelt sich um die Stärke(n)$^+$ **selbständig$^+$; überdurchschnittlich kraftvoll$^+$; äußerst durchsetzungsfähig$^+$; Altes und Neues stringent positionierend$^+$; klotzend$^+$; in sich stimmig$^+$; anpassungsfähig$^+$; ordnungsliebend$^+$;**

Ganz besonders steigert ihre Innovationskraft, daß zu ihrem methodischen Repertoire bis zu 10 von 10 innovationsförderliche Fertigkeiten gehören: es handelt sich um die Stärke(n)$^+$ **authentisch$^+$; Altes und Neues stringent positionierend$^+$; in sich stimmig$^+$; teamorientiert$^+$;**

Ad 4 ist einschlägig für Michael: Diese als Stratege optimal geeignete Führungskraft unterstreicht ihre Eignung durch bis zu 8 von 8 unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften: es handelt sich um die Stärke(n)$^+$ **konfliktdämpfend$^+$; aggressionsfrei$^+$; reif$^+$; zum emotionalen Höhepunkt fähig$^+$; das neue Ziel mit ganzer Kraft anstrebend$^+$; absolut parkettsicher$^+$; hat den nötigen langen Atem$^+$; emotional intelligent$^+$;** als leistungsverstärkende Fertigkeit fehlt ihr die nötige **Aufgeschlossenheit**; leistungsverstärkend wirkt**,** daß sie **immer in der Spur bleibt$^+$;** sie ist **zukunftsorientiert$^+$;**

Ad 5 ist bei jedem Kandidaten wichtig: Zum methodischen Repertoire dieser Konflikte deeskalieren könnenden und **vor allem erwachsenen$^+$** Persönlichkeit gehören bis zu 7 von 7 deeskalierenden Fertigkeiten: es handelt sich um die Stärke(n)$^+$ **das neue Ziel mit ganzer Kraft anstrebend$^+$; nicht zu tief schürfend$^+$; nicht arrogant und nicht besserwisserisch auftretend$^+$; nichts auf die lange Bank schiebend$^+$;**

Zum methodischen Repertoire dieser gehemmten und Harmonie stiftenden Persönlichkeit gehören bis zu 8 von 8 harmoniestiftenden Fertigkeiten: es handelt sich um die Stärke(n)$^+$ **in sich stimmig$^+$; entschleunigend$^+$; sich selbst zurücknehmend$^+$;**

Ad 6: Diese Persönlichkeit kompensiert punktuell ihre mangelnde Kraft als gewinn- und wachstumssteigernder Leistungsträger, indem sie bis zu 10 von 10 dafür unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften entwickelt hat: es handelt sich um die Stärke(n)$^+$ **in sich stimmig$^+$; Vorhandenes ist gut aufgestellt$^+$; klotzend$^+$; ordnungsliebend$^+$; koordiniert$^+$; Altes und Neues stringent positionierend$^+$;**

Ebenfalls kompensierend wirkt, daß zu ihrem methodischen Repertoire bis zu 11 von 11 stark machenden Fertigkeiten gehören: es handelt sich um die Stärke(n)$^{+}$ **aggressionsfrei^{+}; Altes und Neues stringent positionierend^{+}; Contenance bewahrend^{+}; zum emotionalen Höhepunkt fähig^{+}; ordnungsliebend^{+}; erwachsen^{+}; in sich stimmig^{+}; koordiniert^{+}; teamorientiert^{+}; selbständig^{+};**

Vorbemerkung:

Eine Stärke resultiert entweder aus einer *objektiven Messung* der Architektur des Sprechens von Michael oder einem *gruppenbezogenem* Vergleich mit dem Sprechen anderer Kandidaten. Erstere Messungen können sich von Interview zu Interview ändern, Zweitere mit einem Wechsel der Vergleichsgruppe. Die Art der Messung ist jeweils in Klammern vermerkt.

Die Stärken+ von Michael

(nur kategoriale Stärken und in alphabetischer Reihenfolge)

abschlußsicher (gruppenbezogene)
absolut parkettsicher+ (objektive)
aggressionsfrei+ (objektive)
alles im Griff+ (objektive)
Altes und Neues stringent positionierend+ (objektive)
am Ball bleibend (objektive)
ambitioniert (gruppenbezogene)
an der Wirklichkeit orientiert (objektive)
anpassungsfähig+ (gruppenbezogene)
ans Limit gehend+ (objektive)
aufgeschlossen, siehe zwei antagonistische…
ausgeglichen+ (objektive)
äußerst abschlußstark (gruppenbezogene)
äußerst durchsetzungsfähig+ (gruppenbezogene)
äußerst innovationsstark (gruppenbezogene)
äußerst konstruktiv (objektive)
äußerst starkes Fünftel (gruppenbezogene)
äußerst taktvoll (gruppenbezogene)
äußerst willensstark (gruppenbezogene)
äußerst zuversichtlich (gruppenbezogene)
authentisch+ (gruppenbezogene)
avantgardistisch (gruppenbezogene)
begeisterungsfähig (objektive)
beherzt zupackend (gruppenbezogene)
beschleunigen und bremsen könnend (objektive)
besser als völlig destruktiv+ (objektive)
chancenergreifend+ (objektive)
charismatisch (gruppenbezogene)
Contenance bewahrend+ (objektive)
dämpfend+ (gruppenbezogene)
das Neue priorisierend (objektive)
das neue Ziel mit ganzer Kraft anstrebend+ (objektive)
deeskalierend+ (gruppenbezogene)
delegierend+ (objektive)
die kraftvollste Persönlichkeit (gruppenbezogene)
die Zukunft zum Greifen nah (objektive)
durchsetzungsfähig (gruppenbezogene)
dynamisch (objektive)
effizient (gruppenbezogene)
effizient-divergent+ (gruppenbezogene)
eine Wende herbeiführen könnend (gruppenbezogene)
einen neuen, gut dosierten Anreiz schaffend (objektive)
Eines von Beiden+* könnend (*beschleunigen oder bremsen) (objektive)
emotional ausdrucksstark (objektive)
emotional entwickelt+ (objektive)
emotional gut entwickelt (objektive)
emotional optimal entwickelt (objektive)
emotional&kognitiv äußerst entwickelt&erfolgreich (gruppenbezogene)
emotional&kognitiv überdurchschnittlich entwickelt&erfolgreich+ (gruppenbezogene)
entscheidungsfähig (gruppenbezogene)
entscheidungsstark (gruppenbezogene)
entschieden (gruppenbezogene)
erfordernisgerecht beschleunigen & bremsen könnend (objektive)
erwachsen+ (objektive)
etwas Ausstrahlung habend (gruppenbezogene)
euphorisch (objektive)
flexibel, siehe effizient-divergent oder anpassungsfähig
führungsstark, siehe (optimal) geeignet
geeignet als Führungskraft+ (objektive)
Gefühle an sich heranlassend, siehe emotional ausdrucksstark
gefühlsmäßig lebendig, siehe lebendig
geradeheraus (gruppenbezogene)
geschäftstüchtig+ (objektive)
Grenzen akzeptieren könnend+ (objektive)
halbwegs parkettsicher (objektive)
Harmonie stiftend+ (gruppenbezogene)
harmoniestiftend (gruppenbezogene)
harmonisch+ (gruppenbezogene)
hat den nötigen langen Atem+ (objektive)
hochmotiviert (gruppenbezogene)
hohes Wachstum schaffend (gruppenbezogene)
idealistisch (objektive)
im ++- Quadrant (objektive)
in der Spur bleibend+ (objektive)
in sich stimmig+ (objektive)
innovationsstark+ (gruppenbezogene)
intuitiv (gruppenbezogene)
kämpferisch (gruppenbezogene)
klotzend+ (objektive)
konstruktiv (objektive)
koordiniert+ (objektive)
kraftvollste Persönlichkeit, siehe die ~
kreativ (gruppenbezogene)
krisenfest+ (gruppenbezogene)
lebendig+ (objektive)
mutig (objektive)
noch konstruktiv (objektive)
optimal geeignet als Führungskraft (objektive)
optimal geschäftstüchtig (objektive)
ordnungsliebend+ (objektive)
perfekt im Rhythmus bleibend (objektive)
reif+ (objektive)
rollenflexible Mehrzweckwaffe+ (objektive)
rollenflexibler Tausendsassa (objektive)
sachlich (gruppenbezogene)
selbständig+ (objektive)
selbstbeherrscht (objektive)
sich des Understatements befleißigend (gruppenbezogene)
solide+ (gruppenbezogene)
starkes Fünftel (gruppenbezogene)
taktvoll+ (gruppenbezogene)
teamorientiert+ (gruppenbezogene)
tief (objektive)
tolerant, siehe zwei antagonistische…
top entscheidungsstark (gruppenbezogene)
trendig (gruppenbezogene)
überdurchschnittlich effektiv (gruppenbezogene)
überdurchschnittlich kraftvoll+ (gruppenbezogene)
überzeugungsstark (objektive)
Vorhandenes ist gut aufgestellt+ (objektive)
wachstumsschaffend (objektive)
zielstrebig (gruppenbezogene)
ziemlich konstruktiv (objektive)
ziemlich tief+ (objektive)
zukunftsorientiert+ (objektive)
zum emotionalen Höhepunkt fähig+ (objektive)
zuverlässig (gruppenbezogene)
zuversichtlich+ (gruppenbezogene)
zwei antagonistische Werte gleichermaßen tolerieren könnend (gruppenbezogene)

Komplette Liste[2] der gemessenen Stärken+ des Kandidaten Michael

Höhere Werte sind besser als niedrigere (bspw. +1 besser als -2), außer wenn in Klammern (…) etwas anderes dabei steht!

Eine Stärke resultiert entweder aus einer *objektiven Messung* der Architektur des Sprechens von Michael oder einem *gruppenbezogenem* Vergleich mit dem Sprechen anderer Kandidaten. Erstere Messungen können sich von Interview zu Interview ändern, zweitere mit einem Wechsel der Vergleichsgruppe. Die Art der Messung ist jeweils in Klammern vermerkt.

Abschlußstärke 4: äußerst abschlußstark, abschlußsicher statt abschlußschwach, nicht zum Abschluß fähig (gruppenbezogene)

Abschlußstärke: 4 (objektive)

Aggressionstrieb 2: aggressionsfrei+ statt aggressiv (objektive)

Aggressivität: 3,605 (weniger ist besser) (objektive)

Ambiguitätstoleranz (Offenheit) 2: zwei antagonistische Werte gleichermaßen tolerieren könnend statt unipolar fühlend (gruppenbezogene)

Ambiguitätstoleranz (Offenheit):0 (-33 toleranter als -3) (objektive)

Anpassungsfähigkeit siehe Realitätsanpassung

Auf das Neue gerichteter Trieb: das Neue priorisierend statt das Neue hintanstellend (objektive)

Aufgeschlossenheit: 0 (objektive)

Aufgeschlossenheit 2: aufgeschlossen statt desinteressiert an von eigenen Überzeugungen Abweichendem (gruppenbezogene)

Aufwärts gerichteter Trieb 2: äußerst zuversichtlich statt weniger zuversichtlich (gruppenbezogene)

Aufwärts gerichteter Trieb 4: äußerst zuversichtlich, zuversichtlich+ statt skeptisch, resignativ (gruppenbezogene)

Aufwärts gerichteter Trieb: 25 (objektive)

Ausgeglichenheit 2: ausgeglichen+ statt Stimmungsschwankungen unterworfen (objektive)

Authentizität: authentisch+ statt sich verbiegend (gruppenbezogene)

Avantgardismus 4: avantgardistisch, trendig statt nachtrabend, hinter dem Mond (gruppenbezogene)

Avantgardismus: -18 (objektive)

Begeisterungsfähigkeit 2: begeisterungsfähig statt weniger anregend (objektive)

Bums: zum emotionalen Höhepunkt fähig+ statt nichts Halbes und nichts Ganzes zustande kriegend (objektive)

Charisma 4: charismatisch, etwas Ausstrahlung habend statt wenig Ausstrahlung habend, über keinerlei Ausstrahlung verfügend (gruppenbezogene)

Charisma: 10 (objektive)

Chef&Stellvertretereignung: geeignet als Führungskraft+ statt nicht geeignet als Führungskraft (objektive)

Contenance: Contenance bewahrend+ statt verzweifelt (objektive)

Delegieren: delegierend+ statt nicht rhythmisch untergliedernd (objektive)

Destruktivität 2: besser als völlig destruktiv+ statt völlig destruktiv (objektive)

Durchsetzungsvermögen: 4198 (objektive)

Dynamik 2: dynamisch statt nicht erfordernisgerecht beschleunigen&bremsen könnend (objektive)

Dynamik 4: erfordernisgerecht beschleunigen und bremsen könnend, beschleunigen und bremsen könnend statt Eines von Beiden könnend+, weder beschleunigen noch bremsen könnend (objektive)

Effizienz vs. Divergenz: effizient+ statt divergent (gruppenbezogene)

Effizienz-Divergenz 3: effizient-divergent+ statt effizient, divergent (gruppenbezogene)

Emotionale Ausdrucksstärke: emotional ausdrucksstark = Gefühle heranlassend statt schwach ausgeprägtes Gefühlsleben = G. relativierend (objektive)

Entfernung zur Zukunft: -8 (objektive)

Entfernung zur Zukunft 4: die Zukunft zum Greifen nah, zukunftsorientiert+ statt vergangenheitsorientiert, lebt in der Vergangenheit (objektive)

Entscheidungsdynamik 2: chancenergreifend+ statt Gelegenheiten verstreichen lassend (objektive)

Entscheidungsfähigkeit 2: topentscheidungsstark statt weniger entscheidungsfähig (gruppenbezogene)

Entscheidungsfähigkeit 4: entscheidungsstark, entscheidungsfähig statt entscheidungsschwach, verantwortungslos (gruppenbezogene)

Entscheidungsfähigkeit: 5 (gruppenbezogene)

Entscheidungsfähigkeits***index***: 56% (gruppenbezogene)

Entschiedenheit: entschieden statt keine eindeutige Meinung habend (gruppenbezogene)

Erwachsener: erwachsen+ statt jugendlich, kindlich (objektive)

Flexibilität siehe Realitätsanpassung

Format 3: äußerst durchsetzungsfähig+, durchsetzungsfähig statt rangniedrig (gruppenbezogene)

Führungskraft 3: optimal geeignet als Führungskraft, geeignet als Führungskraft+ statt nicht geeignet als Führungskraft (objektive)

Führungsstärke: ,959 (0,00 ist optimal, 1,00 ist auch geeignet) (objektive)

Führungsstärke***index***: 10% (objektive)

Gefühlsleben: lebendig+ statt rigide, erstarrt (objektive)

Geschäftstüchtigkeit 3: optimal geschäftstüchtig, geschäftstüchtig+ statt nicht geschäftstüchtig (objektive)

Gestimmtheit 3: euphorisch, mittel gestimmt+ statt verzweifelt (objektive)

Harmonie (Rang): 39 (gruppenbezogene)

Harmonie 2: Harmonie stiftend+ statt nicht Harmonie stiftend (gruppenbezogene)

Harmonie 4: harmoniestiftend, harmonisch+ statt disharmonisch, streitlüstern (gruppenbezogene)

Harmonie: 2,89 (objektive)

Herz&Verstand 4: emotional&kognitiv äußerst entwickelt&erfolgreich, emotional&kognitiv überdurchschnittlich entwickelt&erfolgreich+ statt emotional&kognitiv unterdurchschnittlich entwickelt&erfolgreich, emotional&kognitiv unentwickelt&erfolglos (gruppenbezogene)

Herz&Verstand: 5937 (objektive)

Herz&Verstand-***Index***: 77% (objektive)

[2] Wir liefern die Tabelle auf Wunsch auch als MS Excel-Tabelle

Ideale Emotionalität: 3 von 6 (objektive)

Idealismus 2: idealistisch statt profan (objektive)

Innovationskraft 2 (absolut): ans Limit gehend+ statt im Überkommenen verharrend (objektive)

Innovationskraft 2: ans Limit gehend+ statt im Überkommenen verharrend (gruppenbezogene)

Innovationskraft 4: äußerst innovationsstark, innovationsstark+ statt innovationsschwach, extrem innovationsschwach (gruppenbezogene)

Innovationskraft: 1799 (objektive)

Innovationskraft% im Vergleich zum Stärksten: 47 (gruppenbezogene)

Innovationskraft***index*** ±100: 42% (objektive)

Intuitivität in großen Angelegenheiten: intuitiv statt analytisch (gruppenbezogene)

Intuitivität in kleinen Angelegenheiten: intuitiv statt analytisch (gruppenbezogene)

Intuitivität in mittleren Angelegenheiten: intuitiv statt analytisch (gruppenbezogene)

IST/SOLL-Wertorientierung: an der Wirklichkeit orientiert statt an Regeln orientiert (objektive)

Kampfbereitschaft: 3,47 (gruppenbezogene)

Kampfbereitschaft 4: kämpferisch oder solide+ statt revolutionär oder unterwürfig (gruppenbezogene)

Konfliktfähigkeit 2: dämpfend+ statt zuspitzend (objektive)

Konfliktfähigkeit 4: deeskalierend+, dämpfend statt zuspitzend, Öl ins Feuer gießend (objektive)

Konstruktivität 2: äußerst konstruktiv statt weniger als das (objektive)

Konstruktivität 5: äußerst konstruktiv, ziemlich konstruktiv, noch konstruktiv statt etwas destruktiv, völlig destruktiv (objektive)

Konstruktivität vs. Destruktivität: konstruktiv statt destruktiv (objektive)

Konstruktivität: ,3560 im Vergleich zum Optimum 1 (objektive)

Konzentrierte Schwerpunktbildung: klotzend+ statt kleckernd (objektive)

Koordiniertheit 4: koordiniert+ statt verschiebend, verkehrend, verschiebend&verkehrend (objektive)

Kraft ++-Quadrant: im ++-Quadrant statt nicht im ++-Quadrant (objektive)

Kraft im Vergleich zur Gruppe: überdurchschnittlich kraftvoll+ statt unterdurchschnittlich kraftvoll (gruppenbezogene)

Kraft in ordinalen Fünfteln: die kraftvollste Persönlichkeit, äußerst starkes Fünftel, starkes Fünftel statt mittleres Fünftel, schwaches Fünftel, extrem schwaches Fünftel (gruppenbezogene)

Kraft% im Vergleich zum Stärksten: 9% (gruppenbezogene)

Kraft***index***: 7% (objektive)

Kreativität 2: kreativ statt weniger kreativ (gruppenbezogene)

Kreativität% im Vergleich zum Kreativsten: 43% (gruppenbezogene)

Kreativität: ,7 (objektive)

Krisenwendekompetenz 2: eine Wende herbeiführen könnend statt weniger kompetent (gruppenbezogene)

Krisenwendekompetenz 4: eine Wende herbeiführen könnend, krisenfest+ statt krisenanfällig, in der Krise befindlich (gruppenbezogene)

Krisenwendekompetenz% im Vergleich zum Stärksten: 12% (gruppenbezogene)

Krisenwendekompetenz: 49 (objektive)

Krisenwendekompetenz***index*** ±100: 7% (objektive)

Leistungswille 4: äußerst willensstark, zielstrebig statt mäßig strebsam, Null Bock (gruppenbezogene)

Leistungswille: 38 (objektive)

Motivation 2: ambitioniert statt weniger motiviert (gruppenbezogene)

Motivation 4: ambitioniert, hochmotiviert statt niedrig motiviert, gleichgültig (gruppenbezogene)

Motivation% im Vergleich zum Motiviertesten: 2% (gruppenbezogene)

Motivation: 1 (objektive)

Motivationsdosierung für das Neue 2: das neue Ziel mit ganzer Kraft anstrebend+ statt einen neuen gut dosierten Anreiz schaffend (objektive)

Nach vorne gerichteter Trieb 2: beherzt zupackend statt weniger effektiv schaffend (gruppenbezogene)

Nach vorne gerichteter Trieb 4: beherzt zupackend, überdurchschnittlich effektiv statt unterdurchschnittlich effektiv, nicht effektiv schaffend (gruppenbezogene)

Nach vorne gerichteter Trieb: 12 (objektive)

Optimale Emotionalität 2: emotional optimal entwickelt statt emotional suboptimal entwickelt (objektive)

Optimale Emotionalität 5: emotional optimal entwickelt, emotional gut entwickelt, emotional entwickelt+ statt emotional etwas zurückgeblieben, emotional verkümmert (objektive)

Ordnungsliebe: 18 (objektive)

Ordnungsliebe 2: ordnungsliebend+ statt weniger gut sortiert (objektive)

Progressivität siehe Strategiekompetenz progressiv

Psychische Normalität: Grenzen akzeptieren könnend+ statt psychisch gestört (manisch), psychisch gestört (depressiv) (objektive)

Realitätsanpassung 2: anpassungsfähig+ statt weniger anpassungsfähig (gruppenbezogene)

Realitätsanpassung: 44 (gruppenbezogene)

Reife 2: reif+ statt unreif (objektive)

Rhythmisierung 4: absolut parkettsicher+ statt Trippelschritte, halbwegs parkettsicher, Spagat (objektive)

Rhythmustreue 4: perfekt im Rhythmus bleibend, in der Spur bleibend+ statt von der Spur abweichend, vollkommen daneben (objektive)

Rhythmustreue: -596 (kleiner ist treuer) (objektive)

Rollenflexibilität: Tausendsassa, Mehrzweckwaffe+ statt auf eine einzige Führungsrolle beschränkt, keine Führungsrolle innehabend (objektive)

Sachlichkeit: sachlich statt sich verheddernd (gruppenbezogene)

Selbständigkeit 2: selbständig+ statt symbiotisch verstrickt (objektive)

Selbständigkeit: 98 (objektive)

Selbstbeherrschung: selbstbeherrscht statt gehemmt, aggressiv (objektive)

Selbstvertrauen 2: mutig statt furchtsam (objektive)

Selbstvertrauen: -98,0% (objektive)

Stellvertretereignung 3: optimal geeignet als Führungskraft, geeignet als Führungskraft statt nicht geeignet als Führungskraft (objektive)

Stellvertretereignung: 1,78 (0,00 ist optimal, 1,00 ist auch geeignet) (objektive)

Stellvertretereignungs***index***: 6% (objektive)

Stimmigkeit: in sich stimmig+ statt innerlich zerrissen (objektive)

strategische Motivation: hat den nötigen langen Atem+ statt langfristiges Herangehen fehlt (objektive)

Strategiekompetenz 5: alles im Griff+, am Ball bleibend statt sich durchwurstelnd, bar jeder Strategie, alles laufen lassend (objektive)

Strategiekompetenz konservativ %: 88% (objektive)

Strategiekompetenz progressiv %: 80% (objektive) identisch mit

Strategiekompetenz***index***: 80% (objektive)

Stringenz innerhalb des Vorhandenen: Vorhandenes ist gut aufgestellt+ statt Vorhandenes ist schlecht aufgestellt (objektive)

Stringenz von Altem und Neuem: Altes und Neues stringent positionierend+ statt A&N beziehungslos nebeneinander stehen habend (objektive)

Taktgefühl 4: äußerst taktvoll, taktvoll+ statt taktlos, läßt jegliches Feingefühl vermissen (gruppenbezogene)

Taktgefühl: -43 (-100 läßt es mehr vermissen als -10) (gruppenbezogene)

Teamorientierung (Rang): 63 (mittlerer Rang ist teamorientiert, hoher ist herdendtriebhaft, niedriger Rang ist sozial abweichend) (gruppenbezogene)

Teamorientierung 3: teamorientiert+ statt sozial abweichend, herdentriebhaft (gruppenbezogene)

Teamorientierung: 312158 (gruppenbezogene)

Tiefe / Reife: tief, ziemlich tief+ statt ziemlich oberflächlich, oberflächlich (objektive)

Überzeugungskraft 2: überzeugungsstark statt überzeugungsschwach (objektive)

Überzeugungskraft: 3 von 6 (objektive)

Umstandslosigkeit in klein. Angelegenheiten: geradeheraus statt sich verzettelnd (gruppenbezogene)

Umstandslosigkeit in mittl. Angelegenheiten: geradeheraus statt sich verzettelnd (gruppenbezogene)

Understatement: sich des Understatements befleißigend statt eher auftrumpfend (gruppenbezogene)

Wachstumserzeugungsstärke 2 (absolut): wachstumsschaffend statt nicht wachstumsschaffend (objektive)

Wachstumserzeugungsstärke 4: hohes Wachstum schaffend, Wachstum schaffend statt wachstumsschwach, extrem wachstumsschwach (gruppenbezogene)

Wachstumserzeugungsstärke: -1799 (objektive)

Wachstumserzeugungsstärke***index*** ±100: -42% (objektive)

Zuverlässigkeit: zuverlässig statt unzuverlässig (gruppenbezogene)

Zuverlässigkeit: -,220 (gruppenbezogene)

Unser **Tipp** für Sie, falls Sie auch nach gründlicher Abwägung noch unsicher sind, ob sie sich für Michael entscheiden sollen. Wenn Sie den Wandel wirklich brauchen und wollen, und diese Persönlichkeit diesen Wandel (mit)bewirken soll, eignet sie sich dafür, weil diese Persönlichkeit zumindest zukunftsorientiert ist.

Einleitung:

Erfolgreiche Unternehmen stellen die Persönlichkeit in den Mittelpunkt, wenn es um Führung geht.

Wollen Sie Spitzenleistung statt Mittelmaß, sind Sie bei Kraft5 richtig. Unser Motto lautet: „Die leistungsstärksten Persönlichkeiten an die Spitze – das bringt ihre Unternehmung nach vorn“.

Wollen Sie Führungskräfte einstellen oder befördern, müssen Sie sie erst einmal als Führungskräfte identifizieren – eine Aufgabe die einfacher klingt als sie ist. Dazu benötigen Sie die Führungsmatrix; denn die Führungsmatrix unterstützt in Ihrer Objektivität Ihre Intuitionen und validiert Ihre Entscheidungen, indem sie Führungsstärke mißt.

Eine Führungskraft braucht nur in einer Rolle zu glänzen; entweder als Krisenwender oder Geschäftsführer oder Erneuerer geeignet zu sein, reicht vollkommen aus:

- Sollen kurzfristig rote in schwarze Zahlen verwandelt werden? Wem traue ich die Wende heraus aus einer kritischen Situation hinein in den grünen Bereich am ehesten zu? Suchen Sie solch eine Führungskraft, wählen Sie einen geeigneten Krisenwender aus.

- Drohen über kurz oder lang Stagnation und Stillstand? Wem traue ich mittelfristig die Gewinnsteigerung und Wachstumserzeugung am ehesten zu? Suchen Sie solch eine Führungskraft, wählen Sie einen geeigneten Geschäftsführer[1] aus.

- Soll langfristig Altes durch Neues ersetzt werden? Wem traue ich Innovationen am ehesten zu? Suchen Sie solch eine Führungskraft, wählen Sie einen geeigneten Erneuerer aus.

Für eine optimale Kandidatenauswahl haben Sie vor den Kandidateninterviews eine Stellenanzeige formuliert; nehmen Sie diese Kriterien noch einmal zur Hand, bevor Sie den Stärkenbericht lesen. Zur Leistungsstärkemessung und einem an einzelnen Kriterien orientierten Kandidatenvergleich stellt Ihnen die Führungsmatrix neun Indizes und über 100 weitere Stärken.

Die Führungsmatrix assistiert Ihrer Entscheidungsfindung auch dann optimal, wenn Sie statt Leistungsstärke nur Potentiale vorhersagen wollen. Persönliche Entwickeltheit als wichtige Voraussetzung von Erfolgsträchtigkeit wird von der Führungsmatrix ebenfalls gemessen.

Jetzt ist der richtige Zeitpunkt dafür gekommen, daß die Führungsmatrix Ihrer Intuition assistiert.

---

[1] Diesen Begriff verwenden wir nicht im juristischen Sinne, sondern er steht für eine Führungskraft, die Geschäfte erfolgreich organisiert. Ein Führer veranlaßt Andere dazu, das zu tun, was er will.

* Name wurde verändert

Die Kernkompetenzen sind bei Lisa wie folgt ausgeprägt:

Alle Indizes sind auf ±100 standardisiert
Krisenwendekompetenzindex: -10
Führungsstärkeindex: 4
Stellvertretereignungsindex: 6
Innovationskraftindex**+**: 39
Kraftindex: 7
Strategiekompetenzindex: 46
Herz&Verstand-Index**+**: 77
Entscheidungsfähigkeitsindex**+**: 78
Wachstumserzeugungsstärkeindex: -39

Wie hoch muß (m)ein Index sein? Dafür gibt es keine Regel außer daß, wer mehr zu sagen hat, mindestens in einer der erfordernisrelevanten Stärken höhere Werte aufweisen sollte als seine Mitarbeiter. Sind bei einer Unternehmung alle Mitarbeiter persönlich zu führen, ist die Kraft einer Persönlichkeit besonders bedeutsam; bei einem komplexen hierarchischen System kommt es dagegen nicht so sehr auf Kraft, sondern vor allem auf Strategie an. Führungskräfte mit zweistelligem Führungsstärkeindex oder Stellvertretereignungsindex sind äußerst selten! Führungskräfte, die in mehr als einer der drei Rollen – Krisenwender, Geschäftsführer, Erneuerer – reüssieren, ebenfalls. Darauf kommt es auch nicht an. Breite oder Spitze? Jeden Kandidaten, der auch ‚nur' in einer einzigen Disziplin an der Spitze von zig Bewerbern liegt, sollten Sie ernsthaft in Erwägung ziehen; Sie bevorzugen doch Spitzenleistung?! Da kommt es manchmal nur auf eine einzige, eben die von Ihnen selbst festzulegende *aufgabenrelevante* Stärke an. Und vergessen Sie nicht: die Führungsmatrix mißt das Sprechen einer Persönlichkeit und schließt daraus auf persönliche Stärken, weil das Sprechen das Handeln bestimmt.

Lisa's Stärken+ laut Interviewauswertung vom Montag, 28. September 2015

1. Diese Persönlichkeit eignet sich nicht für die Rolle des Krisenwenders, weil ihre Krisenwendekompetenz auf einer Skala von ±100 nicht höher als +15 ist: ihr Krisenwendekompetenzindex beträgt -10.

2. Diese Persönlichkeit eignet sich generell nicht für die Rolle einer geschäftsführenden Führungskraft: in der Rolle eines Geschäftsführers ist sie nicht geeignet als Führungskraft; in der Rolle eines Stellvertreters ist sie nicht geeignet als Führungskraft. Der Kriteriumswert auf den Skalen von 1 bis 100 liegt jeweils bei 7. Ihr Führungsstärkeindex beträgt 4 und ihr Stellvertretereignungsindex 6.

3. Diese Persönlichkeit eignet sich optimal für die Rolle des Erneuerers, weil ihre Innovationskraft auf einer Skala von ±100 höher als +30 ist: ihr Innovationskraftindex beträgt 39.

4. Diese Persönlichkeit ist auf eine einzige Führungsrolle beschränkt, die sie souverän beherrscht, auch wenn sie dabei ihre Unternehmung in ihrer Gänze nicht im Griff hat; sie ist suboptimal geeignet, ein komplexes hierarchisches System als Ganzes zu steuern. Auf einer Skala von 1 bis 100 übertrifft ihr Strategiekompetenzindex mit 46 nicht die geforderten 79, dabei ist sie noch absolut parkettsicher^{+}.

5. Diese Persönlichkeit kann ihre negativen und positiven Emotionen erfolgreich steuern. Das Interview stammt von einer reifen und selbstbeherrschten Persönlichkeit. Sie kann Konflikte grundsätzlich deeskalieren, weil sie aggressionsfrei ist. Bei Konflikten wirkt sie als Person dämpfend; das ist lösungsorientiert. Dadurch, daß sie Harmonie stiftend ist, trägt sie grundsätzlich zu einem harmonischen Arbeitsklima etwas bei.

6. Das Interview stammt von keiner kraftvollen Persönlichkeit, weil ihre Kraft auf einer Skala von 1 bis 100 den Wert 27 nicht übertrifft: ihr Kraftindex beträgt 7. Leider ist sie nicht im ++ Quadranten positioniert; damit ist nicht gewährleistet, daß sie sowohl Wachstum generiert als auch durchsetzungsstark ist und profitabel arbeitet. Ihre Leistungsstärke ist kognitiv und emotional gleichermaßen unterfüttert, weil ihr Herz&Verstand-Index mit 77 das notwendige Minimum von +5 übertrifft.

Ad 1: Diese als Krisenwender nicht geeignete Führungskraft kompensiert punktuell ihre fehlende Eignung, indem sie bis zu 8 von 8 für diese Rolle unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften entwickelt hat: es handelt sich um die Stärke(n)$^{+}$ **klotzend^{+}; ans Limit gehend^{+};**

Es vermindert ihre Krisenwendekompetenz, daß sie ihre fehlende Überzeugungskraft nicht mit bis zu 5 von 5 eine Wende herbeiführenden Fertigkeiten kombinieren kann: es handelt sich um die Stärke(n)$^{+}$ **ans Limit gehend^{+}; selbständig^{+}; koordiniert^{+}; teamorientiert^{+}; selbstbeherrscht^{+};**

Ganz besonders steigert ihre Krisenwendekompetenz, daß sie dank 7 von 9 eine Wende herbeiführenden Fertigkeiten **entscheidungsfähig** ist: es handelt sich um die

Stärke(n)$^+$ **überdurchschnittlich kraftvoll$^+$; offen im Sinne von ambiguitätstolerant$^+$; Vorhandenes ist gut aufgestellt$^+$; in sich stimmig$^+$; entschieden$^+$; selbständig$^+$; selbstbeherrscht$^+$;**

Ad 2: Diese als Geschäftsführer nicht geeignete Führungskraft kompensiert punktuell ihre fehlende Eignung, indem sie bis zu 7 von 7 für diese Rolle unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften entwickelt hat: es handelt sich um die Stärke(n)$^+$ **koordiniert$^+$; konstruktiv$^+$; teamorientiert$^+$;**

Punktuell kompensiert ihre fehlende Geschäftstüchtigkeit und Führungsstärke, daß zu ihrem methodischen Repertoire bis zu 11 von 11 leistungsverstärkende Fertigkeiten gehören: es handelt sich um die Stärke(n)$^+$ **selbstbeherrscht$^+$; emotional ausdrucksstark$^+$; in sich stimmig$^+$; Contenance bewahrend$^+$; entschieden$^+$; erwachsen$^+$; zum emotionalen Höhepunkt fähig$^+$;**

Ad 3 ist einschlägig für Lisa: Diese als Erneuerer geeignete Führungskraft unterstreicht ihre Eignung, indem sie bis zu 10 von 10 für diese Rolle unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften entwickelt hat: es handelt sich um die Stärke(n)$^+$ **selbständig$^+$; überdurchschnittlich kraftvoll$^+$; offen im Sinne von ambiguitätstolerant$^+$; Altes und Neues stringent positionierend$^+$; klotzend$^+$; in sich stimmig$^+$; anpassungsfähig$^+$; ordnungsliebend$^+$;**

Ganz besonders steigert ihre Innovationskraft, daß zu ihrem methodischen Repertoire bis zu 10 von 10 innovationsförderliche Fertigkeiten gehören: es handelt sich um die Stärke(n)$^+$ **authentisch$^+$; betriebswirtschaftliche Erwägungen außen vor laßend$^+$; entschieden$^+$; Altes und Neues stringent positionierend$^+$; selbstbeherrscht$^+$; in sich stimmig$^+$; teamorientiert$^+$;**

Ad 4: Diese als Stratege nicht geeignete Führungskraft kompensiert ihre fehlende Eignung punktuell durch bis zu 8 von 8 unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften: es handelt sich um die Stärke(n)$^+$ **konfliktdämpfend$^+$; aggressionsfrei$^+$; reif$^+$; zum emotionalen Höhepunkt fähig$^+$; absolut parkettsicher$^+$; emotional intelligent$^+$;** als leistungsverstärkende Fertigkeit dient ihr ihre ausgeprägte **Aufgeschlossenheit$^+$;** leistungsverstärkend wirkt**,** daß sie **immer in der Spur bleibt$^+$;**

Ad 5 ist bei jedem Kandidaten wichtig: Zum methodischen Repertoire dieser Konflikte deeskalieren könnenden und **vor allem erwachsenen$^+$** Persönlichkeit gehören bis zu 7 von 7 deeskalierenden Fertigkeiten: es handelt sich um die Stärke(n)$^+$ **empathisch$^+$; nicht arrogant und nicht besserwisserisch auftretend$^+$; Mitgefühl zeigend$^+$; nichts auf die lange Bank schiebend$^+$;**

Zum methodischen Repertoire dieser selbstbeherrschten und Harmonie stiftenden Persönlichkeit gehören bis zu 8 von 8 harmoniestiftenden Fertigkeiten: es handelt sich um die Stärke(n)$^+$ **in sich stimmig$^+$; entschleunigend$^+$; einen neuen, gut dosierten Anreiz schaffend$^+$; sich selbst zurücknehmend$^+$;**

Ad 6: Diese Persönlichkeit kompensiert punktuell ihre mangelnde Kraft als gewinn- und wachstumssteigernder Leistungsträger, indem sie bis zu 10 von 10 dafür unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften entwickelt hat: es handelt sich um die Stärke(n)$^+$ **in sich stimmig$^+$; Vorhandenes ist gut aufgestellt$^+$; klotzend$^+$;**

ordnungsliebend^{+}; koordiniert^{+}; offen im Sinne von ambiguitätstolerant^{+}; Altes und Neues stringent positionierend^{+};

Ebenfalls kompensierend wirkt, daß zu ihrem methodischen Repertoire bis zu 11 von 11 stark machenden Fertigkeiten gehören: es handelt sich um die Stärke(n)$^{+}$ **aggressionsfrei^{+}; Altes und Neues stringent positionierend^{+}; Contenance bewahrend^{+}; zum emotionalen Höhepunkt fähig^{+}; ordnungsliebend^{+}; konstruktiv^{+}; erwachsen^{+}; in sich stimmig^{+}; koordiniert^{+}; teamorientiert^{+}; selbständig^{+};**

Vorbemerkung:

Eine Stärke resultiert entweder aus einer *objektiven Messung* der Architektur des Sprechens von Lisa oder einem *gruppenbezogenem* Vergleich mit dem Sprechen anderer Kandidaten. Erstere Messungen können sich von Interview zu Interview ändern, Zweitere mit einem Wechsel der Vergleichsgruppe. Die Art der Messung ist jeweils in Klammern vermerkt.

Die Stärken+ von Lisa

(nur kategoriale Stärken und in alphabetischer Reihenfolge)

abschlußsicher (gruppenbezogene)
absolut parkettsicher+ (objektive)
aggressionsfrei+ (objektive)
alles im Griff (objektive)
Altes und Neues stringent positionierend+ (objektive)
am Ball bleibend (objektive)
ambitioniert (gruppenbezogene)
an der Wirklichkeit orientiert (objektive)
anpassungsfähig+ (gruppenbezogene)
ans Limit gehend+ (objektive)
aufgeschlossen, siehe zwei antagonistische…
ausgeglichen+ (objektive)
äußerst abschlußstark (gruppenbezogene)
äußerst durchsetzungsfähig (gruppenbezogene)
äußerst innovationsstark (gruppenbezogene)
äußerst konstruktiv (objektive)
äußerst starkes Fünftel (gruppenbezogene)
äußerst taktvoll (gruppenbezogene)
äußerst willensstark (gruppenbezogene)
äußerst zuversichtlich (gruppenbezogene)
authentisch+ (gruppenbezogene)
avantgardistisch (gruppenbezogene)
begeisterungsfähig (objektive)
beherzt zupackend (gruppenbezogene)
beschleunigen und bremsen könnend+ (objektive)
besser als völlig destruktiv+ (objektive)
chancenergreifend (objektive)
charismatisch (gruppenbezogene)
Contenance bewahrend+ (objektive)
dämpfend+ (gruppenbezogene)
das Neue priorisierend (objektive)
das neue Ziel mit ganzer Kraft anstrebend (objektive)
deeskalierend (gruppenbezogene)
delegierend+ (objektive)
die kraftvollste Persönlichkeit (gruppenbezogene)
die Zukunft zum Greifen nah (objektive)
durchsetzungsfähig+ (gruppenbezogene)
dynamisch (objektive)
effizient (gruppenbezogene)
effizient-divergent (gruppenbezogene)
eine Wende herbeiführen könnend (gruppenbezogene)
einen neuen, gut dosierten Anreiz schaffend+ (objektive)
Eines von Beiden* könnend (*beschleunigen oder bremsen) (objektive)
emotional ausdrucksstark+ (objektive)
emotional entwickelt (objektive)
emotional gut entwickelt+ (objektive)
emotional optimal entwickelt (objektive)
emotional&kognitiv äußerst entwickelt&erfolgreich (gruppenbezogene)
emotional&kognitiv überdurchschnittlich entwickelt&erfolgreich+ (gruppenbezogene)
entscheidungsfähig+ (gruppenbezogene)
entscheidungsstark (gruppenbezogene)
entschieden+ (gruppenbezogene)
erfordernisgerecht beschleunigen & bremsen könnend (objektive)
erwachsen+ (objektive)
etwas Ausstrahlung habend (gruppenbezogene)
euphorisch (objektive)
flexibel, siehe effizient-divergent oder anpassungsfähig
führungsstark, siehe (optimal) geeignet
geeignet als Führungskraft (objektive)
Gefühle an sich heranlassend, siehe emotional ausdrucksstark
gefühlsmäßig lebendig, siehe lebendig
geradeheraus (gruppenbezogene)
geschäftstüchtig (objektive)
Grenzen akzeptieren könnend+ (objektive)
halbwegs parkettsicher (objektive)
Harmonie stiftend+ (gruppenbezogene)
harmoniestiftend (gruppenbezogene)
harmonisch+ (gruppenbezogene)
hat den nötigen langen Atem (objektive)
hochmotiviert (gruppenbezogene)
hohes Wachstum schaffend (gruppenbezogene)
idealistisch (objektive)
im ++- Quadrant (objektive)
in der Spur bleibend+ (objektive)
in sich stimmig+ (objektive)
innovationsstark+ (gruppenbezogene)
intuitiv (gruppenbezogene)
kämpferisch (gruppenbezogene)
klotzend+ (objektive)
konstruktiv+ (objektive)
koordiniert+ (objektive)
kraftvollste Persönlichkeit, siehe die ~
kreativ+ (gruppenbezogene)
krisenfest (gruppenbezogene)
lebendig+ (objektive)
mutig (objektive)
noch konstruktiv+ (objektive)
optimal geeignet als Führungskraft (objektive)
optimal geschäftstüchtig (objektive)
ordnungsliebend+ (objektive)
perfekt im Rhythmus bleibend (objektive)
reif+ (objektive)
rollenflexible Mehrzweckwaffe (objektive)
rollenflexibler Tausendsassa (objektive)
sachlich (gruppenbezogene)
selbständig+ (objektive)
selbstbeherrscht+ (objektive)
sich des Understatements befleißigend (gruppenbezogene)
solide+ (gruppenbezogene)
starkes Fünftel (gruppenbezogene)
taktvoll+ (gruppenbezogene)
teamorientiert+ (gruppenbezogene)
tief+ (objektive)
tolerant, siehe zwei antagonistische…
top entscheidungsstark (gruppenbezogene)
trendig (gruppenbezogene)
überdurchschnittlich effektiv (gruppenbezogene)
überdurchschnittlich kraftvoll+ (gruppenbezogene)
überzeugungsstark (objektive)
Vorhandenes ist gut aufgestellt+ (objektive)
wachstumsschaffend (objektive)
zielstrebig (gruppenbezogene)
ziemlich konstruktiv (objektive)
ziemlich tief (objektive)
zukunftsorientiert (objektive)
zum emotionalen Höhepunkt fähig+ (objektive)
zuverlässig (gruppenbezogene)
zuversichtlich (gruppenbezogene)
zwei antagonistische Werte gleichermaßen tolerieren könnend+ (gruppenbezogene)

Komplette Liste[2] der gemessenen Stärken+ des Kandidaten Lisa

Höhere Werte sind besser als niedrigere (bspw. +1 besser als -2), außer wenn in Klammern (…) etwas anderes dabei steht!

Eine Stärke resultiert entweder aus einer *objektiven Messung* der Architektur des Sprechens von Lisa oder einem *gruppenbezogenem* Vergleich mit dem Sprechen anderer Kandidaten. Erstere Messungen können sich von Interview zu Interview ändern, zweitere mit einem Wechsel der Vergleichsgruppe. Die Art der Messung ist jeweils in Klammern vermerkt.

Abschlußstärke 4: äußerst abschlußstark, abschlußsicher statt abschlußschwach, nicht zum Abschluß fähig (gruppenbezogene)

Abschlußstärke: 2 (objektive)

Aggressionstrieb 2: aggressionsfrei+ statt aggressiv (objektive)

Aggressivität: 5,259 (weniger ist besser) (objektive)

Ambiguitätstoleranz (Offenheit) 2: zwei antagonistische Werte gleichermaßen tolerieren könnend+ statt unipolar fühlend (gruppenbezogene)

Ambiguitätstoleranz (Offenheit):-27 (-33 toleranter als -3) (objektive)

Anpassungsfähigkeit siehe Realitätsanpassung

Auf das Neue gerichteter Trieb: das Neue priorisierend statt das Neue hintanstellend (objektive)

Aufgeschlossenheit: 27 (objektive)

Aufgeschlossenheit 2: aufgeschlossen+ statt desinteressiert an von eigenen Überzeugungen Abweichendem (gruppenbezogene)

Aufwärts gerichteter Trieb 2: äußerst zuversichtlich statt weniger zuversichtlich (gruppenbezogene)

Aufwärts gerichteter Trieb 4: äußerst zuversichtlich, zuversichtlich statt skeptisch, resignativ (gruppenbezogene)

Aufwärts gerichteter Trieb: 23 (objektive)

Ausgeglichenheit 2: ausgeglichen+ statt Stimmungsschwankungen unterworfen (objektive)

Authentizität: authentisch+ statt sich verbiegend (gruppenbezogene)

Avantgardismus 4: avantgardistisch, trendig statt nachtrabend, hinter dem Mond (gruppenbezogene)

Avantgardismus: -17 (objektive)

Begeisterungsfähigkeit 2: begeisterungsfähig statt weniger anregend (objektive)

Bums: zum emotionalen Höhepunkt fähig+ statt nichts Halbes und nichts Ganzes zustande kriegend (objektive)

Charisma 4: charismatisch, etwas Ausstrahlung habend statt wenig Ausstrahlung habend, über keinerlei Ausstrahlung verfügend (gruppenbezogene)

Charisma: 12 (objektive)

Chef&Stellvertretereignung: geeignet als Führungskraft statt nicht geeignet als Führungskraft (objektive)

Contenance: Contenance bewahrend+ statt verzweifelt (objektive)

Delegieren: delegierend+ statt nicht rhythmisch untergliedernd (objektive)

Destruktivität 2: besser als völlig destruktiv+ statt völlig destruktiv (objektive)

Durchsetzungsvermögen: 2426 (objektive)

Dynamik 2: dynamisch statt nicht erfordernisgerecht beschleunigen&bremsen könnend (objektive)

Dynamik 4: erfordernisgerecht beschleunigen und bremsen könnend, beschleunigen und bremsen könnend+ statt Eines von Beiden könnend, weder beschleunigen noch bremsen könnend (objektive)

Effizienz vs. Divergenz: effizient statt divergent (gruppenbezogene)

Effizienz-Divergenz 3: effizient-divergent statt effizient, divergent (gruppenbezogene)

Emotionale Ausdrucksstärke: emotional ausdrucksstark = Gefühle heranlassend+ statt schwach ausgeprägtes Gefühlsleben = G. relativierend (objektive)

Entfernung zur Zukunft: -17 (objektive)

Entfernung zur Zukunft 4: die Zukunft zum Greifen nah, zukunftsorientiert statt vergangenheitsorientiert, lebt in der Vergangenheit (objektive)

Entscheidungsdynamik 2: chancenergreifend statt Gelegenheiten verstreichen lassend (objektive)

Entscheidungsfähigkeit 2: topentscheidungsstark statt weniger entscheidungsfähig (gruppenbezogene)

Entscheidungsfähigkeit 4: entscheidungsstark, entscheidungsfähig+ statt entscheidungsschwach, verantwortungslos (gruppenbezogene)

Entscheidungsfähigkeit: 7 (gruppenbezogene)

Entscheidungsfähigkeits***index***: 78% (gruppenbezogene)

Entschiedenheit: entschieden+ statt keine eindeutige Meinung habend (gruppenbezogene)

Erwachsener: erwachsen+ statt jugendlich, kindlich (objektive)

Flexibilität siehe Realitätsanpassung

Format 3: äußerst durchsetzungsfähig, durchsetzungsfähig+ statt rangniedrig (gruppenbezogene)

Führungskraft 3: optimal geeignet als Führungskraft, geeignet als Führungskraft statt nicht geeignet als Führungskraft (objektive)

Führungsstärke: 2,617 (0,00 ist optimal, 1,00 ist auch geeignet) (objektive)

Führungsstärke***index***: 4% (objektive)

Gefühlsleben: lebendig+ statt rigide, erstarrt (objektive)

Geschäftstüchtigkeit 3: optimal geschäftstüchtig, geschäftstüchtig statt nicht geschäftstüchtig (objektive)

Gestimmtheit 3: euphorisch, mittel gestimmt+ statt verzweifelt (objektive)

Harmonie (Rang): 25 (gruppenbezogene)

Harmonie 2: Harmonie stiftend+ statt nicht Harmonie stiftend (gruppenbezogene)

Harmonie 4: harmoniestiftend, harmonisch+ statt disharmonisch, streitlüstern (gruppenbezogene)

Harmonie: 5,52 (objektive)

Herz&Verstand 4: emotional&kognitiv äußerst entwickelt&erfolgreich, emotional&kognitiv überdurchschnittlich entwickelt&erfolgreich+ statt emotional&kognitiv unterdurchschnittlich entwickelt&erfolgreich, emotional&kognitiv unentwickelt&erfolglos (gruppenbezogene)

Herz&Verstand: 5943 (objektive)

[2] Wir liefern die Tabelle auf Wunsch auch als MS Excel-Tabelle

KRAFT5

Stärken Sie die aufgabenrelevanten Stärken in Ihrem Unternehmen

Herz&Verstand-***Index***: 77% (objektive)

Ideale Emotionalität: 4 von 6 (objektive)

Idealismus 2: idealistisch statt profan (objektive)

Innovationskraft 2 (absolut): ans Limit gehend+ statt im Überkommenen verharrend (objektive)

Innovationskraft 2: ans Limit gehend+ statt im Überkommenen verharrend (gruppenbezogene)

Innovationskraft 4: äußerst innovationsstark, innovationsstark+ statt innovationsschwach, extrem innovationsschwach (gruppenbezogene)

Innovationskraft: 1493 (objektive)

Innovationskraft% im Vergleich zum Stärksten: 43 (gruppenbezogene)

Innovationskraft***index*** ±100: 39% (objektive)

Intuitivität in großen Angelegenheiten: intuitiv statt analytisch (gruppenbezogene)

Intuitivität in kleinen Angelegenheiten: intuitiv statt analytisch (gruppenbezogene)

Intuitivität in mittleren Angelegenheiten: intuitiv statt analytisch (gruppenbezogene)

IST/SOLL-Wertorientierung: an der Wirklichkeit orientiert statt an Regeln orientiert (objektive)

Kampfbereitschaft: 1,81 (gruppenbezogene)

Kampfbereitschaft 4: kämpferisch oder solide+ statt revolutionär oder unterwürfig (gruppenbezogene)

Konfliktfähigkeit 2: dämpfend+ statt zuspitzend (objektive)

Konfliktfähigkeit 4: deeskalierend, dämpfend+ statt zuspitzend, Öl ins Feuer gießend (objektive)

Konstruktivität 2: äußerst konstruktiv statt weniger als das (objektive)

Konstruktivität 5: äußerst konstruktiv, ziemlich konstruktiv, noch konstruktiv+ statt etwas destruktiv, völlig destruktiv (objektive)

Konstruktivität vs. Destruktivität: konstruktiv+ statt destruktiv (objektive)

Konstruktivität: ,5395 im Vergleich zum Optimum 1 (objektive)

Konzentrierte Schwerpunktbildung: klotzend+ statt kleckernd (objektive)

Koordiniertheit 4: koordiniert+ statt verschiebend, verkehrend, verschiebend&verkehrend (objektive)

Kraft ++-Quadrant: im ++-Quadrant statt nicht im ++-Quadrant (objektive)

Kraft im Vergleich zur Gruppe: überdurchschnittlich kraftvoll+ statt unterdurchschnittlich kraftvoll (gruppenbezogene)

Kraft in ordinalen Fünfteln: die kraftvollste Persönlichkeit, äußerst starkes Fünftel, starkes Fünftel statt mittleres Fünftel, schwaches Fünftel, extrem schwaches Fünftel (gruppenbezogene)

Kraft% im Vergleich zum Stärksten: 9% (gruppenbezogene)

Kraft***index***: 7% (objektive)

Kreativität 2: kreativ+ statt weniger kreativ (gruppenbezogene)

Kreativität% im Vergleich zum Kreativsten: 62% (gruppenbezogene)

Kreativität: 1,0 (objektive)

Krisenwendekompetenz 2: eine Wende herbeiführen könnend statt weniger kompetent (gruppenbezogene)

Krisenwendekompetenz 4: eine Wende herbeiführen könnend, krisenfest statt krisenanfällig, in der Krise befindlich (gruppenbezogene)

Krisenwendekompetenz% im Vergleich zum Stärksten: -17% (gruppenbezogene)

Krisenwendekompetenz: -96 (objektive)

Krisenwendekompetenz***index*** ±100: -10% (objektive)

Leistungswille 4: äußerst willensstark, zielstrebig statt mäßig strebsam, Null Bock (gruppenbezogene)

Leistungswille: 35 (objektive)

Motivation 2: ambitioniert statt weniger motiviert (gruppenbezogene)

Motivation 4: ambitioniert, hochmotiviert statt niedrig motiviert, gleichgültig (gruppenbezogene)

Motivation% im Vergleich zum Motiviertesten: 6% (gruppenbezogene)

Motivation: 3 (objektive)

Motivationsdosierung für das Neue 2: das neue Ziel mit ganzer Kraft anstrebend statt einen neuen gut dosierten Anreiz schaffend (objektive)

Nach vorne gerichteter Trieb 2: beherzt zupackend statt weniger effektiv schaffend (gruppenbezogene)

Nach vorne gerichteter Trieb 4: beherzt zupackend, überdurchschnittlich effektiv statt unterdurchschnittlich effektiv, nicht effektiv schaffend (gruppenbezogene)

Nach vorne gerichteter Trieb: 9 (objektive)

Optimale Emotionalität 2: emotional optimal entwickelt statt emotional suboptimal entwickelt (objektive)

Optimale Emotionalität 5: emotional optimal entwickelt, emotional gut entwickelt+, emotional entwickelt statt emotional etwas zurückgeblieben, emotional verkümmert (objektive)

Ordnungsliebe: 17 (objektive)

Ordnungsliebe 2: ordnungsliebend+ statt weniger gut sortiert (objektive)

Progressivität siehe Strategiekompetenz progressiv

Psychische Normalität: Grenzen akzeptieren könnend+ statt psychisch gestört (manisch), psychisch gestört (depressiv) (objektive)

Realitätsanpassung 2: anpassungsfähig+ statt weniger anpassungsfähig (gruppenbezogene)

Realitätsanpassung: 40 (gruppenbezogene)

Reife 2: reif+ statt unreif (objektive)

Rhythmisierung 4: absolut parkettsicher+ statt Trippelschritte, halbwegs parkettsicher, Spagat (objektive)

Rhythmustreue 4: perfekt im Rhythmus bleibend, in der Spur bleibend+ statt von der Spur abweichend, vollkommen daneben (objektive)

Rhythmustreue: -900 (kleiner ist treuer) (objektive)

Rollenflexibilität: Tausendsassa, Mehrzweckwaffe statt auf eine einzige Führungsrolle beschränkt, keine Führungsrolle innehabend (objektive)

Sachlichkeit: sachlich statt sich verheddernd (gruppenbezogene)

Selbständigkeit 2: selbständig+ statt symbiotisch verstrickt (objektive)

Selbständigkeit: 90 (objektive)

Selbstbeherrschung: selbstbeherrscht+ statt gehemmt, aggressiv (objektive)

Selbstvertrauen 2: mutig statt furchtsam (objektive)

Selbstvertrauen: -89,6% (objektive)

Stellvertretereignung 3: optimal geeignet als Führungskraft, geeignet als Führungskraft statt nicht geeignet als Führungskraft (objektive)

Stellvertretereignung: 1,55 (0,00 ist optimal, 1,00 ist auch geeignet) (objektive)

Stellvertretereignungs***index***: 6% (objektive)

Stimmigkeit: in sich stimmig^{+} statt innerlich zerrissen (objektive)

strategische Motivation: hat den nötigen langen Atem statt langfristiges Herangehen fehlt (objektive)

Strategiekompetenz 5: alles im Griff, am Ball bleibend statt sich durchwurstelnd, bar jeder Strategie, alles laufen lassend (objektive)

Strategiekompetenz konservativ %: 63% (objektive)

Strategiekompetenz progressiv %: 46% (objektive) identisch mit

Strategiekompetenz***index***: 46% (objektive)

Stringenz innerhalb des Vorhandenen: Vorhandenes ist gut aufgestellt^{+} statt Vorhandenes ist schlecht aufgestellt (objektive)

Stringenz von Altem und Neuem: Altes und Neues stringent positionierend^{+} statt A&N beziehungslos nebeneinander stehen habend (objektive)

Taktgefühl 4: äußerst taktvoll, taktvoll^{+} statt taktlos, läßt jegliches Feingefühl vermissen (gruppenbezogene)

Taktgefühl: -31 (-100 läßt es mehr vermissen als -10) (gruppenbezogene)

Teamorientierung (Rang): 72 (mittlerer Rang ist teamorientiert, hoher ist herdendtriebhaft, niedriger Rang ist sozial abweichend) (gruppenbezogene)

Teamorientierung 3: teamorientiert^{+} statt sozial abweichend, herdentriebhaft (gruppenbezogene)

Teamorientierung: 433473 (gruppenbezogene)

Tiefe / Reife: tief^{+}, ziemlich tief statt ziemlich oberflächlich, oberflächlich (objektive)

Überzeugungskraft 2: überzeugungsstark statt überzeugungsschwach (objektive)

Überzeugungskraft: 4 von 6 (objektive)

Umstandslosigkeit in klein. Angelegenheiten: geradeheraus statt sich verzettelnd (gruppenbezogene)

Umstandslosigkeit in mittl. Angelegenheiten: geradeheraus statt sich verzettelnd (gruppenbezogene)

Understatement: sich des Understatements befleißigend statt eher auftrumpfend (gruppenbezogene)

Wachstumserzeugungsstärke 2 (absolut): wachstumsschaffend statt nicht wachstumsschaffend (objektive)

Wachstumserzeugungsstärke 4: hohes Wachstum schaffend, Wachstum schaffend statt wachstumsschwach, extrem wachstumsschwach (gruppenbezogene)

Wachstumserzeugungsstärke: -1493 (objektive)

Wachstumserzeugungsstärke***index*** ±100: -39% (objektive)

Zuverlässigkeit: zuverlässig statt unzuverlässig (gruppenbezogene)

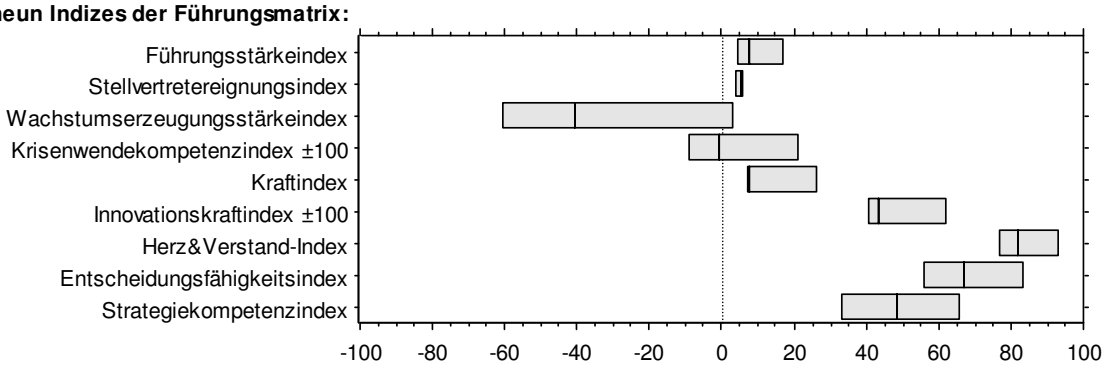
Zuverlässigkeit: -,041 (gruppenbezogene)

Unser **Tipp** für Sie, falls Sie auch nach gründlicher Abwägung noch unsicher sind, ob sie sich für Lisa entscheiden sollen. Wenn Sie den Wandel wirklich brauchen und wollen, und diese Persönlichkeit diesen Wandel (mit)bewirken soll, eignet sie sich dafür nicht, da sie bei all ihren sonstigen Stärken nicht genügend zukunftsorientiert ist.

Leistungsmerkmale der Führungsmatrix, alphabetisch

Abschlußstärke (nach Rang)
Abschlußstärke 4 (nach Kategorie)
Aggressionstrieb (nach Kategorie)
Aggressivität (nach Rang)
Ambiguitätstoleranz Offenheit 2 (nach Kategorie)
Ambiguitätstoleranz Offenheit (nach Rang)
Auf das Neue gerichteter Trieb (nach Kategorie)
Aufgeschlossenheit 2 (nach Kategorie)
Aufgeschlossenheit (nach Rang)
Aufwärts gerichteter Trieb 2 (nach Kategorie)
Aufwärts gerichteter Trieb 4 (nach Kategorie)
Ausdrucksstärke optimal, siehe emotionale Ausdrucksstärke
Ausgeglichenheit (nach Kategorie)
Authentizität (nach Kategorie)
Avantgardismus (nach Rang)
Avantgardismus 2 (nach Kategorie)
Avantgardismus 4 (nach Kategorie)
Begeisterungsfähigkeit (nach Kategorie)
Bums (nach Kategorie)
Charisma (nach Kategorie)
Charisma (nach Rang)
Chef&Stellvertretereignung (nach Kategorie)
Contenance (nach Kategorie)
Delegieren (nach Kategorie)
Destruktivität (nach Kategorie)
Durchsetzungsvermögen (nach Rang)
Dynamik 2 (nach Kategorie)
Dynamik 4 (nach Kategorie)
Effizienz vs. Divergenz (nach Kategorie)
Effizienz-Divergenz 3 (nach Kategorie)
Emotionale Ausdrucksstärke (nach Kategorie)
Entfernung zur Zukunft (nach Kategorie)
Entfernung zur Zukunft (nach Rang)
Entscheidungsdynamik 2 (nach Kategorie)
Entscheidungsfähigkeit (nach Rang)
Entscheidungsfähigkeit 2 (nach Kategorie)
Entscheidungsfähigkeit 4 (nach Kategorie)
Entscheidungsfähigkeits***index*** (nach Rang)
Entschiedenheit (nach Kategorie)
Erwachsener (nach Kategorie)
Format 2 (nach Kategorie)
Format 3 (nach Kategorie)
Führungskraft 2 (nach Kategorie)
Führungskraft 3 (nach Kategorie)
Führungsstärke (nach Rang)
Führungsstärke***index*** (nach Rang)
Gefühlsleben (nach Kategorie)
Geschäftstüchtigkeit (nach Kategorie)
Gestimmtheit (nach Kategorie)
Harmonie (nach Kategorie)
Harmonie (nach Kategorie)
Harmonie (nach Rang)
Herz&Verstand 2 (nach Kategorie)
Herz&Verstand 4 (nach Kategorie)
Herz&Verstand-***Index*** (nach Rang)
Idealismus (nach Kategorie)
Innovationskraft (absolut) (nach Kategorie)
Innovationskraft (nach Kategorie)
Innovationskraft***index*** (nach Rang)
Intuitivität in großen Angelegenheiten (nach Kategorie)
Intuitivität in kleinen Angelegenheiten (nach Kategorie)
Intuitivität in mittleren Angelegenheiten (nach Kategorie)
IST/SOLL-Wertorientierung (nach Kategorie)
Kampfbereitschaft (nach Rang)
Kampfbereitschaft 4 (nach Kategorie)
Konfliktfähigkeit 2 (nach Kategorie)
Konfliktfähigkeit 4 (nach Kategorie)
Konstruktivität (nach Rang)
Konstruktivität 2 (nach Kategorie)
Konstruktivität 5 (nach Kategorie)
Konstruktivität vs. Destruktivität (nach Kategorie)
Konzentrierte Schwerpunktbildung (nach Kategorie)
Koordiniertheit 2 (nach Kategorie)
Koordiniertheit 3 (nach Kategorie)
Koordiniertheit 4 (nach Kategorie)
Kraft ++-Quadrant (nach Kategorie)
Kraft im Vergleich zur Gruppe (nach Rang)
Kraft in ordinalen Fünfteln (nach Kategorie)
Kraft***index*** (nach Rang)
Kreativität (nach Rang)
Kreativität 2 (nach Kategorie)
Krisenwendekompetenz (nach Rang)
Krisenwendekompetenz 2 (nach Kategorie)
Krisenwendekompetenz 4 (nach Kategorie)
Krisenwendekompetenz***index*** (nach Rang)
Leistungsstärke siehe Kraft
Leistungswille (nach Kategorie)
Leistungswille (nach Rang)
Motivation (nach Rang)
Motivation 2 (nach Kategorie)
Motivation 4 (nach Kategorie)
Motivationsdosierung für das Neue 2 (nach Kategorie)
Nach vorne gerichteter Trieb (nach Rang)
Nach vorne gerichteter Trieb 2 (nach Kategorie)
Nach vorne gerichteter Trieb 4 (nach Kategorie)
Optimale Emotionalität 2 (nach Kategorie)
Optimale Emotionalität 5 (nach Kategorie)
Ordnungsliebe 2 (nach Kategorie)
Ordnungsliebe (nach Rang)
Psychische Normalität (nach Kategorie)
Realitätsanpassung (nach Rang)
Realitätsanpassung 2 (nach Kategorie)
Reife (nach Kategorie)
Rhythmisierung 4 (nach Kategorie)
Rhythmustreue (nach Rang)
Rhythmustreue 4 (nach Kategorie)
Rollenflexibilität (nach Kategorie)
Sachlichkeit (nach Kategorie)
Selbständigkeit (nach Kategorie)
Selbständigkeit (nach Rang)
Selbstbeherrschung (nach Kategorie)
Selbstvertrauen (nach Kategorie)
Selbstvertrauen (nach Rang)
Stellvertretereignung (nach Kategorie)
Stellvertretereignungs***index*** (nach Rang)
Stimmigkeit (nach Kategorie)
Strategische Motivation (nach Kategorie)
Strategiekompetenz 5 (nach Kategorie)
Strategiekompetenz konservativ % (nach Rang)
Strategiekompetenz progressiv % (nach Rang)
Strategiekompetenzindex (nach Rang)
Stringenz innerhalb des Vorhandenen (nach Kategorie)
Stringenz von Altem und Neuem (nach Kategorie)
Taktgefühl (nach Kategorie)
Taktgefühl (nach Rang)
Teamorientierung (nach Rang)
Teamorientierung 2 (nach Kategorie)
Teamorientierung 3 (nach Kategorie)
Tiefe (nach Kategorie)
Tiefe / Reife (nach Kategorie)
Tiefe vs. Oberflächlichkeit (nach Kategorie)
Überzeugungskraft (nach Kategorie)
Umstandslosigkeit in kleinen Angelegenheiten (nach Kategorie)
Umstandslosigkeit in mittleren Angelegenheiten (nach Kategorie)
Wachstumserzeugungsstärke 2 (nach Kategorie)
Wachstumserzeugungsstärke 4 (nach Kategorie)
Wachstumserzeugungsstärke***index*** (nach Rang)
Zuverlässigkeit (nach Kategorie)
Zuverlässigkeit (nach Rang)

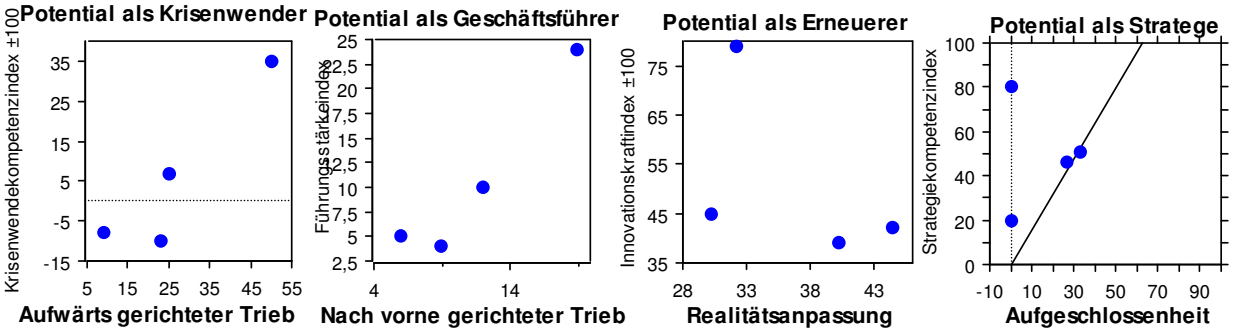
Die neun Indizes der Führungsmatrix:



Punkte rechts verweisen auf herausragende Führungskräfte. Die Vertikalen in den Boxplots stehen für das 10., 25., 50., 75. und 90. Perzentil.

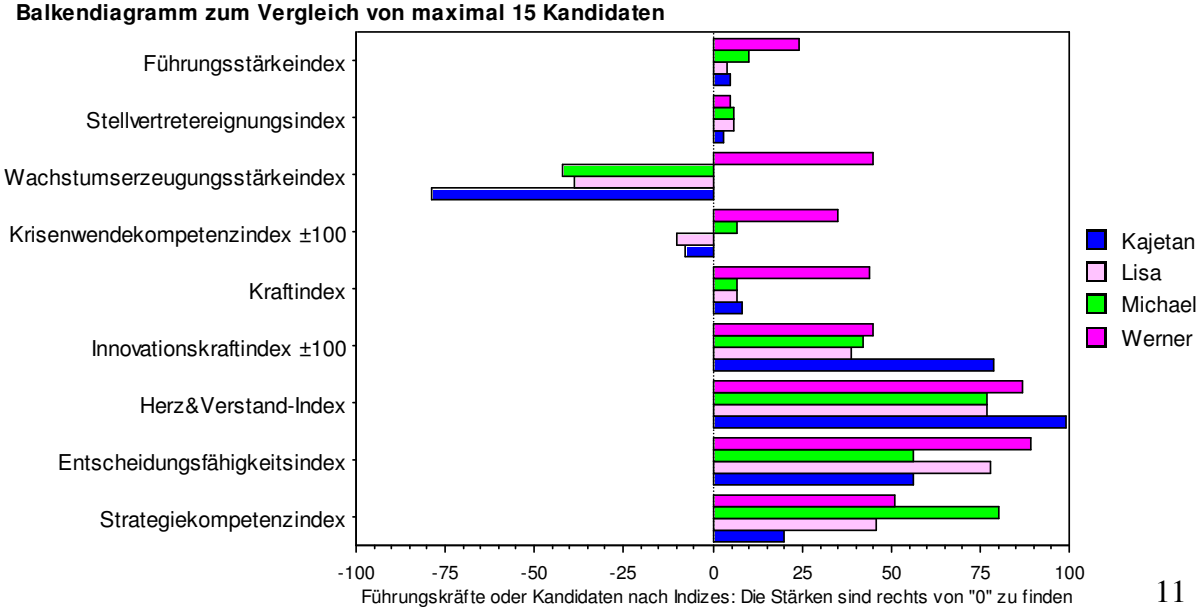
Die Persönlichkeiten, deren Wert über dem Median liegt, sind überdurchschnittlich kompetent

	Count	Minimum	Maximum	# Missing	Median
Führungsstärkeindex	4	4	24	0	8
Stellvertretereignungsindex	4	3	6	0	6
Wachstumserzeugungsstärkeindex	4	-79	45	0	-41
Krisenwendekompetenzindex ±100	4	-10	35	0	-1
Kraftindex	4	7	44	0	8
Innovationskraftindex ±100	4	39	79	0	44
Herz&Verstand-Index	4	77	99	0	82
Entscheidungsfähigkeitsindex	4	56	89	0	67
Strategiekompetenzindex	4	20	80	0	49



Je weiter rechts außen ein Punkt in der unteren Hälfte positioniert ist, desto höher ist das Potential dieser Persönlichkeit.

Balkendiagramm zum Vergleich von maximal 15 Kandidaten



Führungskräfte oder Kandidaten nach Indizes: Die Stärken sind rechts von "0" zu finden

Einen eigenen Stärkenbericht über den Kandidat im Vergleich zu Anderen erstellen Wertschätzen Sie Ihren handverlesenen Führungskreis? Möchten Sie Ihre Wertmaßstäbe, die sich in den Stärken+ Ihres inneren Führungskreises konkretisieren, auf Ihr ganzes Unternehmen ausweiten, ohne von der Dezentralität abzugehen?

Sie können sich selbst oder eine andere ***Referenz*** interviewen und 55-95% ihres Kraftindex als Mindestwert festlegen. Wenn sich beispielsweise aus dem Interview Ihr Kraftindex von 45 ergäbe, dann müßte der zu befördernde Kandidat bei 80% mindestens einen von 36 aufweisen. Wenn Sie selbst Ihre Stärken+ kennen, ist das in jeder Hinsicht von Vorteil. Wenn Sie ohne große Umstände Personal auswählen wollen, können Sie ausschließlich anhand des Strategie- bzw. Kraftindex rangordnen und werden damit auch gut fahren, wenn das Interview etwas taugt.

Falls Sie sich dazu entschließen sollten, Ihre Kandidaten nicht nach einem der neun Indizes, sondern nach Ihren eigenen Wertmaßstäben ***rangzuordnen***, sortieren Sie Ihre Kandidaten einfach neu. Nehmen wir an, Sie wollten einen Topmanager mit Ausstrahlung; dazu wählen Sie das Leistungsmerkmal „Charisma“ aus und sortieren dementsprechend in Ihrer Tabellenkalkulation. Jedes ordinale Leistungsmerkmal – diese sind mit (nach Rang) gekennzeichnet – eignet sich dazu, Ihre Kandidaten in die gewünschte Reihenfolge zu bringen. Sie können auch nach einem Referenzinterview einen fixen Mindestwert, wie beispielsweise ein Charisma von 500 vorgeben.

Sie können auch geeignete Kandidaten auswählen, indem Sie mehrere Persönlichkeitseigenschaften ***logisch kombinieren***. Dazu können Sie jede der über 100 Stärken+ aus der Führungsmatrix verwenden. Beispielsweise haben Sie sich dazu entschlossen charaktervolle Kandidaten zu bevorzugen und operationalisieren das folgendermaßen: alle infrage kommenden Kandidaten sollen aggressionsfrei und nicht völlig destruktiv sein. Schreiben Sie Ihre logische Formel in Ihrer Tabellenkalkulation beispielsweise so: "Aggressionstrieb 2" IS "aggressionsfrei" AND "Destruktivität 2" IS "besser als völlig destruktiv". Auf diese Art und Weise können Sie gut eine Vorauswahl treffen. Schlägt bei Ihnen gerade die Stunde der oft unterschätzten Sekundärtugenden, können Sie folgende Stärken+ als unverzichtbare Kriterien festlegen: alle infrage kommenden Leistungsträger sollten erwachsen, zum emotionalen Höhepunkt fähig, zuverlässig, koordiniert, in sich stimmig und sachlich sein. Suchen Sie Leistungsträger mit wichtigen emotionalen Stärken könnte Ihre Anforderung lauten: die Kandidaten müssen Herz &Verstand haben, durchsetzungsfähig, selbständig, intuitiv bezüglich langfristiger Ziele, führungsstark und anpassungsfähig sein, ranklotzen und delegieren können und ans Limit gehen. Es sollte Ihnen bewußt sein, daß je mehr Kriterien sie formulieren und mit dem logischen UND verknüpfen, desto weniger Kandidaten diese erfüllen werden. Ich empfehle deshalb, sich auf einen der neun Indizes bei der Auswahl festzulegen, wenn es Ihnen um den optimalen statt des idealen Kandidaten geht.

Falls Sie die Führungsmatrix zum ersten Mal anwenden, rate ich, sich an das ***bewährte Vorgehen aus dem n=1 Stärkenbericht*** zu halten. Legen Sie fest, in welcher der drei Rollen – Krisenwender, Geschäftsführer oder Erneuerer – die Führungskraft reüssieren soll; je nach Ihrer Anforderung bevorzugen Sie die geeig-

neten Führungskräfte gemäß des Krisenwendekompetenzindex, des Führungsstärkeindex oder des Innovationskraftindex; bei persönlich überschaubaren Unternehmungen berücksichtigen Sie noch den Kraftindex, bei unpersönlichen Systemen den Strategiekompetenzindex. Es kommt nur darauf an, ob der Kandidat diejenigen rollenspezifischen unverzichtbaren Persönlichkeitseigenschaften und leistungssteigernde Fertigkeiten im Repertoire hat, die er für die *Aufgabe* unbedingt braucht. Es geht schließlich um den Erfolg Ihrer Unternehmung und nicht um einen Schönheitspreis in Psychologie. Falls dem Kandidaten einige unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften fehlen, können eventuell andere Mitarbeiter diese Lücke gut ausfüllen. Wenn Sie des Kandidaten weitere Entwicklung fördern wollen, können sie ihm noch ein Training für die ihm fehlenden leistungssteigernden Methoden vorschlagen.

Einleitung:

Erfolgreiche Unternehmen stellen die Persönlichkeit in den Mittelpunkt, wenn es um Führung geht.

Wollen Sie Spitzenleistung statt Mittelmaß, sind Sie bei Kraft5 richtig. Unser Motto lautet: „Die leistungsstärksten Persönlichkeiten an die Spitze – das bringt ihre Unternehmung nach vorn".

Wollen Sie Führungskräfte einstellen oder befördern, müssen Sie sie erst einmal als Führungskräfte identifizieren – eine Aufgabe die einfacher klingt als sie ist. Dazu benötigen Sie die Führungsmatrix; denn die Führungsmatrix unterstützt in Ihrer Objektivität Ihre Intuitionen und validiert Ihre Entscheidungen, indem sie Führungsstärke mißt.

Eine Führungskraft braucht nur in einer Rolle zu glänzen; entweder als Krisenwender oder Geschäftsführer oder Erneuerer geeignet zu sein, reicht vollkommen aus:

- Sollen kurzfristig rote in schwarze Zahlen verwandelt werden? Wem traue ich die Wende heraus aus einer kritischen Situation hinein in den grünen Bereich am ehesten zu? Suchen Sie solch eine Führungskraft, wählen Sie einen geeigneten Krisenwender aus.

- Drohen über kurz oder lang Stagnation und Stillstand? Wem traue ich mittelfristig die Gewinnsteigerung und Wachstumserzeugung am ehesten zu? Suchen Sie solch eine Führungskraft, wählen Sie einen geeigneten Geschäftsführer[1] aus.

- Soll langfristig Altes durch Neues ersetzt werden? Wem traue ich Innovationen am ehesten zu? Suchen Sie solch eine Führungskraft, wählen Sie einen geeigneten Erneuerer aus.

Für eine optimale Kandidatenauswahl haben Sie vor den Kandidateninterviews eine Stellenanzeige formuliert; nehmen Sie diese Kriterien noch einmal zur Hand, bevor Sie den Stärkenbericht lesen. Zur Leistungsstärkemessung und einem an einzelnen Kriterien orientierten Kandidatenvergleich stellt Ihnen die Führungsmatrix neun Indizes und über 100 weitere Stärken.

Die Führungsmatrix assistiert Ihrer Entscheidungsfindung auch dann optimal, wenn Sie statt Leistungsstärke nur Potentiale vorhersagen wollen. Persönliche Entwickeltheit als wichtige Voraussetzung von Erfolgsträchtigkeit wird von der Führungsmatrix ebenfalls gemessen.

Jetzt ist der richtige Zeitpunkt dafür gekommen, daß die Führungsmatrix Ihrer Intuition assistiert.

---

[1] Diesen Begriff verwenden wir nicht im juristischen Sinne, sondern er steht für eine Führungskraft, die Geschäfte erfolgreich organisiert. Ein Führer veranlaßt Andere dazu, das zu tun, was er will.

* Name wurde verändert

Die Kernkompetenzen sind bei Kajetan wie folgt ausgeprägt:

Alle Indizes sind auf ±100 standardisiert
Krisenwendekompetenzindex: -8
Führungsstärkeindex: 5
Stellvertretereignungsindex: 3
Innovationskraftindex+: 79
Kraftindex: 8
Strategiekompetenzindex: 20
Herz&Verstand-Index+: 99
Entscheidungsfähigkeitsindex: 56
Wachstumserzeugungsstärkeindex: -79

Wie hoch muß (m)ein Index sein? Dafür gibt es keine Regel außer daß, wer mehr zu sagen hat, mindestens in einer der erfordernisrelevanten Stärken höhere Werte aufweisen sollte als seine Mitarbeiter. Sind bei einer Unternehmung alle Mitarbeiter persönlich zu führen, ist die Kraft einer Persönlichkeit besonders bedeutsam; bei einem komplexen hierarchischen System kommt es dagegen nicht so sehr auf Kraft, sondern vor allem auf Strategie an. Führungskräfte mit zweistelligem Führungsstärkeindex oder Stellvertretereignungsindex sind äußerst selten! Führungskräfte, die in mehr als einer der drei Rollen – Krisenwender, Geschäftsführer, Erneuerer – reüssieren, ebenfalls. Darauf kommt es auch nicht an. Breite oder Spitze? Jeden Kandidaten, der auch ‚nur' in einer einzigen Disziplin an der Spitze von zig Bewerbern liegt, sollten Sie ernsthaft in Erwägung ziehen; Sie bevorzugen doch Spitzenleistung?! Da kommt es manchmal nur auf eine einzige, eben die von Ihnen selbst festzulegende *aufgabenrelevante* Stärke an. Und vergessen Sie nicht: die Führungsmatrix mißt das Sprechen einer Persönlichkeit und schließt daraus auf persönliche Stärken, weil das Sprechen das Handeln bestimmt.

Kajetan's Stärken+ laut Interviewauswertung vom Montag, 28. September 2015

1. Diese Persönlichkeit eignet sich nicht für die Rolle des Krisenwenders, weil ihre Krisenwendekompetenz auf einer Skala von ±100 nicht höher als +15 ist: ihr Krisenwendekompetenzindex beträgt -8.

2. Diese Persönlichkeit eignet sich generell nicht für die Rolle einer geschäftsführenden Führungskraft: in der Rolle eines Geschäftsführers ist sie nicht geeignet als Führungskraft; in der Rolle eines Stellvertreters ist sie nicht geeignet als Führungskraft. Der Kriteriumswert auf den Skalen von 1 bis 100 liegt jeweils bei 7. Ihr Führungsstärkeindex beträgt 5 und ihr Stellvertretereignungsindex 3.

3. Diese Persönlichkeit eignet sich optimal für die Rolle des Erneuerers, weil ihre Innovationskraft auf einer Skala von ±100 höher als +30 ist: ihr Innovationskraftindex beträgt 79.

4. Diese Persönlichkeit ist auf eine einzige Führungsrolle beschränkt, die sie souverän beherrscht, auch wenn sie dabei ihre Unternehmung in ihrer Gänze nicht im Griff hat; sie ist suboptimal geeignet, ein komplexes hierarchisches System als Ganzes zu steuern. Auf einer Skala von 1 bis 100 übertrifft ihr Strategiekompetenzindex mit 20 nicht die geforderten 79.

5. Diese Persönlichkeit kann ihre negativen und positiven Emotionen erfolgreich steuern. Das Interview stammt von einer reifen und selbstbeherrschten Persönlichkeit. Sie kann Konflikte grundsätzlich deeskalieren, weil sie aggressionsfrei ist. Bei Konflikten wirkt sie als Person dämpfend; das ist lösungsorientiert. Dadurch, daß sie Harmonie stiftend ist, trägt sie grundsätzlich zu einem harmonischen Arbeitsklima etwas bei. Darüberhinaus stiftet sie persönlich gerne Harmonie.

6. Das Interview stammt von keiner kraftvollen Persönlichkeit, weil ihre Kraft auf einer Skala von 1 bis 100 den Wert 27 nicht übertrifft: ihr Kraftindex beträgt 8. Leider ist sie nicht im ++ Quadranten positioniert; damit ist nicht gewährleistet, daß sie sowohl Wachstum generiert als auch durchsetzungsstark ist und profitabel arbeitet. Ihre Leistungsstärke ist kognitiv und emotional gleichermaßen unterfüttert, weil ihr Herz&Verstand-Index mit 99 das notwendige Minimum von +5 übertrifft.

Ad 1: Diese als Krisenwender nicht geeignete Führungskraft kompensiert punktuell ihre fehlende Eignung, indem sie bis zu 8 von 8 für diese Rolle unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften entwickelt hat: es handelt sich um die Stärke(n)$^+$ **klotzend$^+$; ans Limit gehend$^+$;**

Es vermindert ihre Krisenwendekompetenz, daß sie ihre fehlende Überzeugungskraft nicht mit bis zu 5 von 5 eine Wende herbeiführenden Fertigkeiten kombinieren kann: es handelt sich um die Stärke(n)$^+$ **ans Limit gehend$^+$; selbständig$^+$; koordiniert$^+$; selbstbeherrscht$^+$;**

Ganz besonders begrenzt ihre Krisenwendekompetenz, daß sie trotz 5 von 9 eine Wende herbeiführenden Fertigkeiten **entscheidungsschwach** ist: es handelt sich

um die Stärke(n)$^+$ **überdurchschnittlich kraftvoll$^+$; Vorhandenes ist gut aufgestellt$^+$; in sich stimmig$^+$; selbständig$^+$; selbstbeherrscht$^+$;**

Ad 2: Diese als Geschäftsführer nicht geeignete Führungskraft kompensiert punktuell ihre fehlende Eignung, indem sie bis zu 7 von 7 für diese Rolle unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften entwickelt hat: es handelt sich um die Stärke(n)$^+$ **koordiniert$^+$; konstruktiv$^+$;**

Punktuell kompensiert ihre fehlende Geschäftstüchtigkeit und Führungsstärke, daß zu ihrem methodischen Repertoire bis zu 11 von 11 leistungsverstärkende Fertigkeiten gehören: es handelt sich um die Stärke(n)$^+$ **selbstbeherrscht$^+$; in sich stimmig$^+$; Contenance bewahrend$^+$; erwachsen$^+$; zum emotionalen Höhepunkt fähig$^+$;**

Ad 3 ist einschlägig für Kajetan: Diese als Erneuerer geeignete Führungskraft unterstreicht ihre Eignung, indem sie bis zu 10 von 10 für diese Rolle unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften entwickelt hat: es handelt sich um die Stärke(n)$^+$ **selbständig$^+$; überdurchschnittlich kraftvoll$^+$; äußerst durchsetzungsfähig$^+$; Altes und Neues stringent positionierend$^+$; klotzend$^+$; in sich stimmig$^+$; anpassungsfähig$^+$; ordnungsliebend$^+$;**

Ganz besonders steigert ihre Innovationskraft, daß zu ihrem methodischen Repertoire bis zu 10 von 10 innovationsförderliche Fertigkeiten gehören: es handelt sich um die Stärke(n)$^+$ **authentisch$^+$; betriebswirtschaftliche Erwägungen außen vor laßend$^+$; Altes und Neues stringent positionierend$^+$; selbstbeherrscht$^+$; in sich stimmig$^+$;**

Ad 4: Diese als Stratege nicht geeignete Führungskraft kompensiert ihre fehlende Eignung punktuell durch bis zu 8 von 8 unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften: es handelt sich um die Stärke(n)$^+$ **konfliktdämpfend$^+$; aggressionsfrei$^+$; reif$^+$; zum emotionalen Höhepunkt fähig$^+$; emotional intelligent$^+$;** als leistungsverstärkende Fertigkeit fehlt ihr die nötige **Aufgeschlossenheit**;

Ad 5 ist bei jedem Kandidaten wichtig: Zum methodischen Repertoire dieser Konflikte deeskalieren könnenden und **vor allem erwachsenen$^+$** Persönlichkeit gehören bis zu 7 von 7 deeskalierenden Fertigkeiten: es handelt sich um die Stärke(n)$^+$ **empathisch$^+$; nicht arrogant und nicht besserwisserisch auftretend$^+$; nichts auf die lange Bank schiebend$^+$;**

Zum methodischen Repertoire dieser selbstbeherrschten und Harmonie stiftenden Persönlichkeit gehören bis zu 8 von 8 harmoniestiftenden Fertigkeiten: es handelt sich um die Stärke(n)$^+$ **in sich stimmig$^+$; entschleunigend$^+$; einen neuen, gut dosierten Anreiz schaffend$^+$; sich selbst zurücknehmend$^+$;**

Ad 6: Diese Persönlichkeit kompensiert punktuell ihre mangelnde Kraft als gewinn- und wachstumssteigernder Leistungsträger, indem sie bis zu 10 von 10 dafür unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften entwickelt hat: es handelt sich um die Stärke(n)$^+$ **in sich stimmig$^+$; Vorhandenes ist gut aufgestellt$^+$; klotzend$^+$; ordnungsliebend$^+$; koordiniert$^+$; Altes und Neues stringent positionierend$^+$;**

Ebenfalls kompensierend wirkt, daß zu ihrem methodischen Repertoire bis zu 11 von 11 stark machenden Fertigkeiten gehören: es handelt sich um die Stärke(n)$^{+}$ **aggressionsfrei^{+}; Altes und Neues stringent positionierend^{+}; Contenance bewahrend^{+}; zum emotionalen Höhepunkt fähig^{+}; ordnungsliebend^{+}; konstruktiv^{+}; erwachsen^{+}; in sich stimmig^{+}; koordiniert^{+}; selbständig^{+};**

Vorbemerkung:

Eine Stärke resultiert entweder aus einer *objektiven Messung* der Architektur des Sprechens von Kajetan oder einem *gruppenbezogenem* Vergleich mit dem Sprechen anderer Kandidaten. Erstere Messungen können sich von Interview zu Interview ändern, Zweitere mit einem Wechsel der Vergleichsgruppe. Die Art der Messung ist jeweils in Klammern vermerkt.

Die Stärken+ von Kajetan

(nur kategoriale Stärken und in alphabetischer Reihenfolge)

abschlußsicher (gruppenbezogene)
absolut parkettsicher (objektive)
aggressionsfrei+ (objektive)
alles im Griff (objektive)
Altes und Neues stringent positionierend+ (objektive)
am Ball bleibend (objektive)
ambitioniert (gruppenbezogene)
an der Wirklichkeit orientiert (objektive)
anpassungsfähig+ (gruppenbezogene)
ans Limit gehend+ (objektive)
aufgeschlossen, siehe zwei antagonistische…
ausgeglichen+ (objektive)
äußerst abschlußstark (gruppenbezogene)
äußerst durchsetzungsfähig+ (gruppenbezogene)
äußerst innovationsstark+ (gruppenbezogene)
äußerst konstruktiv (objektive)
äußerst starkes Fünftel (gruppenbezogene)
äußerst taktvoll (gruppenbezogene)
äußerst willensstark (gruppenbezogene)
äußerst zuversichtlich (gruppenbezogene)
authentisch+ (gruppenbezogene)
avantgardistisch (gruppenbezogene)
begeisterungsfähig (objektive)
beherzt zupackend (gruppenbezogene)
beschleunigen und bremsen könnend (objektive)
besser als völlig destruktiv+ (objektive)
chancenergreifend (objektive)
charismatisch (gruppenbezogene)
Contenance bewahrend+ (objektive)
dämpfend+ (gruppenbezogene)
das Neue priorisierend (objektive)
das neue Ziel mit ganzer Kraft anstrebend (objektive)
deeskalierend (gruppenbezogene)
delegierend+ (objektive)
die kraftvollste Persönlichkeit (gruppenbezogene)
die Zukunft zum Greifen nah (objektive)
durchsetzungsfähig (gruppenbezogene)
dynamisch (objektive)
effizient (gruppenbezogene)
effizient-divergent+ (gruppenbezogene)
eine Wende herbeiführen könnend (gruppenbezogene)
einen neuen, gut dosierten Anreiz schaffend+ (objektive)
Eines von Beiden+* könnend (*beschleunigen oder bremsen) (objektive)
emotional ausdrucksstark (objektive)
emotional entwickelt+ (objektive)
emotional gut entwickelt (objektive)
emotional optimal entwickelt (objektive)
emotional&kognitiv äußerst entwickelt&erfolgreich (gruppenbezogene)
emotional&kognitiv überdurchschnittlich entwickelt&erfolgreich+ (gruppenbezogene)
entscheidungsfähig (gruppenbezogene)
entscheidungsstark (gruppenbezogene)
entschieden (gruppenbezogene)
erfordernisgerecht beschleunigen & bremsen könnend (objektive)
erwachsen+ (objektive)
etwas Ausstrahlung habend (gruppenbezogene)
euphorisch (objektive)
flexibel, siehe effizient-divergent oder anpassungsfähig
führungsstark, siehe (optimal) geeignet
geeignet als Führungskraft (objektive)
Gefühle an sich heranlassend, siehe emotional ausdrucksstark
gefühlsmäßig lebendig, siehe lebendig
geradeheraus (gruppenbezogene)
geschäftstüchtig (objektive)
Grenzen akzeptieren könnend+ (objektive)
halbwegs parkettsicher+ (objektive)
Harmonie stiftend+ (gruppenbezogene)
harmoniestiftend+ (gruppenbezogene)
harmonisch (gruppenbezogene)
hat den nötigen langen Atem (objektive)
hochmotiviert (gruppenbezogene)
hohes Wachstum schaffend (gruppenbezogene)
idealistisch (objektive)
im ++- Quadrant (objektive)
in der Spur bleibend (objektive)
in sich stimmig+ (objektive)
innovationsstark (gruppenbezogene)
intuitiv (gruppenbezogene)
kämpferisch (gruppenbezogene)
klotzend+ (objektive)
konstruktiv+ (objektive)
koordiniert+ (objektive)
kraftvollste Persönlichkeit, siehe die ~
kreativ+ (gruppenbezogene)
krisenfest (gruppenbezogene)
lebendig+ (objektive)
mutig (objektive)
noch konstruktiv+ (objektive)
optimal geeignet als Führungskraft (objektive)
optimal geschäftstüchtig (objektive)
ordnungsliebend+ (objektive)
perfekt im Rhythmus bleibend (objektive)
reif+ (objektive)
rollenflexible Mehrzweckwaffe (objektive)
rollenflexibler Tausendsassa (objektive)
sachlich (gruppenbezogene)
selbständig+ (objektive)
selbstbeherrscht+ (objektive)
sich des Understatements befleißigend (gruppenbezogene)
solide+ (gruppenbezogene)
starkes Fünftel+ (gruppenbezogene)
taktvoll (gruppenbezogene)
teamorientiert (gruppenbezogene)
tief+ (objektive)
tolerant, siehe zwei antagonistische…
top entscheidungsstark (gruppenbezogene)
trendig (gruppenbezogene)
überdurchschnittlich effektiv (gruppenbezogene)
überdurchschnittlich kraftvoll+ (gruppenbezogene)
überzeugungsstark (objektive)
Vorhandenes ist gut aufgestellt+ (objektive)
wachstumsschaffend (objektive)
zielstrebig (gruppenbezogene)
ziemlich konstruktiv (objektive)
ziemlich tief (objektive)
zukunftsorientiert (objektive)
zum emotionalen Höhepunkt fähig+ (objektive)
zuverlässig (gruppenbezogene)
zuversichtlich (gruppenbezogene)
zwei antagonistische Werte gleichermaßen tolerieren können (gruppenbezogene)

Komplette Liste[2] der gemessenen Stärken+ des Kandidaten Kajetan

Höhere Werte sind besser als niedrigere (bspw. +1 besser als -2), außer wenn in Klammern (…) etwas anderes dabei steht!

Eine Stärke resultiert entweder aus einer *objektiven Messung* der Architektur des Sprechens von Kajetan oder einem *gruppenbezogenem* Vergleich mit dem Sprechen anderer Kandidaten. Erstere Messungen können sich von Interview zu Interview ändern, zweitere mit einem Wechsel der Vergleichsgruppe. Die Art der Messung ist jeweils in Klammern vermerkt.

Abschlußstärke 4: äußerst abschlußstark, abschlußsicher statt abschlußschwach, nicht zum Abschluß fähig (gruppenbezogene)

Abschlußstärke: 2 (objektive)

Aggressionstrieb 2: aggressionsfrei+ statt aggressiv (objektive)

Aggressivität: 5,945 (weniger ist besser) (objektive)

Ambiguitätstoleranz (Offenheit) 2: zwei antagonistische Werte gleichermaßen tolerieren könnend statt unipolar fühlend (gruppenbezogene)

Ambiguitätstoleranz (Offenheit):-1 (-33 toleranter als -3) (objektive)

Anpassungsfähigkeit siehe Realitätsanpassung

Auf das Neue gerichteter Trieb: das Neue priorisierend statt das Neue hintanstellend (objektive)

Aufgeschlossenheit: 1 (objektive)

Aufgeschlossenheit 2: aufgeschlossen statt desinteressiert an von eigenen Überzeugungen Abweichendem (gruppenbezogene)

Aufwärts gerichteter Trieb 2: äußerst zuversichtlich statt weniger zuversichtlich (gruppenbezogene)

Aufwärts gerichteter Trieb 4: äußerst zuversichtlich, zuversichtlich statt skeptisch, resignativ (gruppenbezogene)

Aufwärts gerichteter Trieb: 9 (objektive)

Ausgeglichenheit 2: ausgeglichen+ statt Stimmungsschwankungen unterworfen (objektive)

Authentizität: authentisch+ statt sich verbiegend (gruppenbezogene)

Avantgardismus 4: avantgardistisch, trendig statt nachtrabend, hinter dem Mond (gruppenbezogene)

Avantgardismus: -81 (objektive)

Begeisterungsfähigkeit 2: begeisterungsfähig statt weniger anregend (objektive)

Bums: zum emotionalen Höhepunkt fähig+ statt nichts Halbes und nichts Ganzes zustande kriegend (objektive)

Charisma 4: charismatisch, etwas Ausstrahlung habend statt wenig Ausstrahlung habend, über keinerlei Ausstrahlung verfügend (gruppenbezogene)

Charisma: 5 (objektive)

Chef&Stellvertretereignung: geeignet als Führungskraft statt nicht geeignet als Führungskraft (objektive)

Contenance: Contenance bewahrend+ statt verzweifelt (objektive)

Delegieren: delegierend+ statt nicht rhythmisch untergliedernd (objektive)

Destruktivität 2: besser als völlig destruktiv+ statt völlig destruktiv (objektive)

Durchsetzungsvermögen: 4354 (objektive)

Dynamik 2: dynamisch statt nicht erfordernisgerecht beschleunigen&bremsen könnend (objektive)

Dynamik 4: erfordernisgerecht beschleunigen und bremsen könnend, beschleunigen und bremsen könnend statt Eines von Beiden könnend+, weder beschleunigen noch bremsen könnend (objektive)

Effizienz vs. Divergenz: effizient statt divergent (gruppenbezogene)

Effizienz-Divergenz 3: effizient-divergent+ statt effizient, divergent (gruppenbezogene)

Emotionale Ausdrucksstärke: emotional ausdrucksstark = Gefühle heranlassend statt schwach ausgeprägtes Gefühlsleben = G. relativierend (objektive)

Entfernung zur Zukunft: -56 (objektive)

Entfernung zur Zukunft 4: die Zukunft zum Greifen nah, zukunftsorientiert statt vergangenheitsorientiert, lebt in der Vergangenheit (objektive)

Entscheidungsdynamik 2: chancenergreifend statt Gelegenheiten verstreichen lassend (objektive)

Entscheidungsfähigkeit 2: topentscheidungsstark statt weniger entscheidungsfähig (gruppenbezogene)

Entscheidungsfähigkeit 4: entscheidungsstark, entscheidungsfähig statt entscheidungsschwach, verantwortungslos (gruppenbezogene)

Entscheidungsfähigkeit: 5 (gruppenbezogene)

Entscheidungsfähigkeits***index***: 56% (gruppenbezogene)

Entschiedenheit: entschieden statt keine eindeutige Meinung habend (gruppenbezogene)

Erwachsener: erwachsen+ statt jugendlich, kindlich (objektive)

Flexibilität siehe Realitätsanpassung

Format 3: äußerst durchsetzungsfähig+, durchsetzungsfähig statt rangniedrig (gruppenbezogene)

Führungskraft 3: optimal geeignet als Führungskraft, geeignet als Führungskraft statt nicht geeignet als Führungskraft (objektive)

Führungsstärke: 1,875 (0,00 ist optimal, 1,00 ist auch geeignet) (objektive)

Führungsstärke***index***: 5% (objektive)

Gefühlsleben: lebendig+ statt rigide, erstarrt (objektive)

Geschäftstüchtigkeit 3: optimal geschäftstüchtig, geschäftstüchtig statt nicht geschäftstüchtig (objektive)

Gestimmtheit 3: euphorisch, mittel gestimmt+ statt verzweifelt (objektive)

Harmonie (Rang): 15 (gruppenbezogene)

Harmonie 2: Harmonie stiftend+ statt nicht Harmonie stiftend (gruppenbezogene)

Harmonie 4: harmoniestiftend+, harmonisch statt disharmonisch, streitlüstern (gruppenbezogene)

Harmonie: 8,89 (objektive)

Herz&Verstand 4: emotional&kognitiv äußerst entwickelt&erfolgreich, emotional&kognitiv überdurchschnittlich entwickelt&erfolgreich+ statt emotional&kognitiv unterdurchschnittlich entwickelt&erfolgreich, emotional&kognitiv unentwickelt&erfolglos (gruppenbezogene)

Herz&Verstand: 9735 (objektive)

Herz&Verstand-***Index***: 99% (objektive)

Ideale Emotionalität: 3 von 6 (objektive)

[2] Wir liefern die Tabelle auf Wunsch auch als MS Excel-Tabelle

Idealismus 2: idealistisch statt profan (objektive)

Innovationskraft 2 (absolut): ans Limit gehend+ statt im Überkommenen verharrend (objektive)

Innovationskraft 2: ans Limit gehend+ statt im Überkommenen verharrend (gruppenbezogene)

Innovationskraft 4: äußerst innovationsstark+, innovationsstark statt innovationsschwach, extrem innovationsschwach (gruppenbezogene)

Innovationskraft: 6168 (objektive)

Innovationskraft% im Vergleich zum Stärksten: 88 (gruppenbezogene)

Innovationskraft***index*** ±100: 79% (objektive)

Intuitivität in großen Angelegenheiten: intuitiv statt analytisch (gruppenbezogene)

Intuitivität in kleinen Angelegenheiten: intuitiv statt analytisch (gruppenbezogene)

Intuitivität in mittleren Angelegenheiten: intuitiv statt analytisch (gruppenbezogene)

IST/SOLL-Wertorientierung: an der Wirklichkeit orientiert statt an Regeln orientiert (objektive)

Kampfbereitschaft: 1,13 (gruppenbezogene)

Kampfbereitschaft 4: kämpferisch oder solide+ statt revolutionär oder unterwürfig (gruppenbezogene)

Konfliktfähigkeit 2: dämpfend+ statt zuspitzend (objektive)

Konfliktfähigkeit 4: deeskalierend, dämpfend+ statt zuspitzend, Öl ins Feuer gießend (objektive)

Konstruktivität 2: äußerst konstruktiv statt weniger als das (objektive)

Konstruktivität 5: äußerst konstruktiv, ziemlich konstruktiv, noch konstruktiv+ statt etwas destruktiv, völlig destruktiv (objektive)

Konstruktivität vs. Destruktivität: konstruktiv+ statt destruktiv (objektive)

Konstruktivität: ,5530 im Vergleich zum Optimum 1 (objektive)

Konzentrierte Schwerpunktbildung: klotzend+ statt kleckernd (objektive)

Koordiniertheit 4: koordiniert+ statt verschiebend, verkehrend, verschiebend&verkehrend (objektive)

Kraft ++-Quadrant: im ++-Quadrant statt nicht im ++-Quadrant (objektive)

Kraft im Vergleich zur Gruppe: überdurchschnittlich kraftvoll+ statt unterdurchschnittlich kraftvoll (gruppenbezogene)

Kraft in ordinalen Fünfteln: die kraftvollste Persönlichkeit, äußerst starkes Fünftel, starkes Fünftel+ statt mittleres Fünftel, schwaches Fünftel, extrem schwaches Fünftel (gruppenbezogene)

Kraft% im Vergleich zum Stärksten: 11% (gruppenbezogene)

Kraft***index***: 8% (objektive)

Kreativität 2: kreativ+ statt weniger kreativ (gruppenbezogene)

Kreativität% im Vergleich zum Kreativsten: 49% (gruppenbezogene)

Kreativität: ,8 (objektive)

Krisenwendekompetenz 2: eine Wende herbeiführen könnend statt weniger kompetent (gruppenbezogene)

Krisenwendekompetenz 4: eine Wende herbeiführen könnend, krisenfest statt krisenanfällig, in der Krise befindlich (gruppenbezogene)

Krisenwendekompetenz% im Vergleich zum Stärksten: -14% (gruppenbezogene)

Krisenwendekompetenz: -63 (objektive)

Krisenwendekompetenz***index*** ±100: -8% (objektive)

Leistungswille 4: äußerst willensstark, zielstrebig statt mäßig strebsam, Null Bock (gruppenbezogene)

Leistungswille: 18 (objektive)

Motivation 2: ambitioniert statt weniger motiviert (gruppenbezogene)

Motivation 4: ambitioniert, hochmotiviert statt niedrig motiviert, gleichgültig (gruppenbezogene)

Motivation% im Vergleich zum Motiviertesten: 2% (gruppenbezogene)

Motivation: 1 (objektive)

Motivationsdosierung für das Neue 2: das neue Ziel mit ganzer Kraft anstrebend statt einen neuen gut dosierten Anreiz schaffend (objektive)

Nach vorne gerichteter Trieb 2: beherzt zupackend statt weniger effektiv schaffend (gruppenbezogene)

Nach vorne gerichteter Trieb 4: beherzt zupackend, überdurchschnittlich effektiv statt unterdurchschnittlich effektiv, nicht effektiv schaffend (gruppenbezogene)

Nach vorne gerichteter Trieb: 6 (objektive)

Optimale Emotionalität 2: emotional optimal entwickelt statt emotional suboptimal entwickelt (objektive)

Optimale Emotionalität 5: emotional optimal entwickelt, emotional gut entwickelt, emotional entwickelt+ statt emotional etwas zurückgeblieben, emotional verkümmert (objektive)

Ordnungsliebe: 18 (objektive)

Ordnungsliebe 2: ordnungsliebend+ statt weniger gut sortiert (objektive)

Progressivität siehe Strategiekompetenz progressiv

Psychische Normalität: Grenzen akzeptieren könnend+ statt psychisch gestört (manisch), psychisch gestört (depressiv) (objektive)

Realitätsanpassung 2: anpassungsfähig+ statt weniger anpassungsfähig (gruppenbezogene)

Realitätsanpassung: 32 (gruppenbezogene)

Reife 2: reif+ statt unreif (objektive)

Rhythmisierung 4: absolut parkettsicher statt Trippelschritte, halbwegs parkettsicher,+ Spagat (objektive)

Rhythmustreue 4: perfekt im Rhythmus bleibend, in der Spur bleibend statt von der Spur abweichend, vollkommen daneben (objektive)

Rhythmustreue: -2138 (kleiner ist treuer) (objektive)

Rollenflexibilität: Tausendsassa, Mehrzweckwaffe statt auf eine einzige Führungsrolle beschränkt, keine Führungsrolle innehabend (objektive)

Sachlichkeit: sachlich statt sich verheddernd (gruppenbezogene)

Selbständigkeit 2: selbständig+ statt symbiotisch verstrickt (objektive)

Selbständigkeit: 76 (objektive)

Selbstbeherrschung: selbstbeherrscht+ statt gehemmt, aggressiv (objektive)

Selbstvertrauen 2: mutig statt furchtsam (objektive)

Selbstvertrauen: -76,2% (objektive)

Stellvertretereignung 3: optimal geeignet als Führungskraft, geeignet als Führungskraft statt nicht geeignet als Führungskraft (objektive)

Stellvertretereignung: 3,79 (0,00 ist optimal, 1,00 ist auch geeignet) (objektive)

Stellvertretereignungs***index***: 3% (objektive)

Stimmigkeit: in sich stimmig^{+} statt innerlich zerrissen (objektive)

strategische Motivation: hat den nötigen langen Atem statt langfristiges Herangehen fehlt (objektive)

Strategiekompetenz 5: alles im Griff, am Ball bleibend statt sich durchwurstelnd, bar jeder Strategie, alles laufen lassend (objektive)

Strategiekompetenz konservativ %: 76% (objektive)

Strategiekompetenz progressiv %: 20% (objektive) identisch mit

Strategiekompetenz***index***: 20% (objektive)

Stringenz innerhalb des Vorhandenen: Vorhandenes ist gut aufgestellt^{+} statt Vorhandenes ist schlecht aufgestellt (objektive)

Stringenz von Altem und Neuem: Altes und Neues stringent positionierend^{+} statt A&N beziehungslos nebeneinander stehen habend (objektive)

Taktgefühl 4: äußerst taktvoll, taktvoll statt taktlos, läßt jegliches Feingefühl vermissen (gruppenbezogene)

Taktgefühl: -91 (-100 läßt es mehr vermissen als -10) (gruppenbezogene)

Teamorientierung (Rang): 95 (mittlerer Rang ist teamorientiert, hoher ist herdendtriebhaft, niedriger Rang ist sozial abweichend) (gruppenbezogene)

Teamorientierung 3: teamorientiert statt sozial abweichend, herdentriebhaft (gruppenbezogene)

Teamorientierung: 896398 (gruppenbezogene)

Tiefe / Reife: tief^{+}, ziemlich tief statt ziemlich oberflächlich, oberflächlich (objektive)

Überzeugungskraft 2: überzeugungsstark statt überzeugungsschwach (objektive)

Überzeugungskraft: 3 von 6 (objektive)

Umstandslosigkeit in klein. Angelegenheiten: geradeheraus statt sich verzettelnd (gruppenbezogene)

Umstandslosigkeit in mittl. Angelegenheiten: geradeheraus statt sich verzettelnd (gruppenbezogene)

Understatement: sich des Understatements befleißigend statt eher auftrumpfend (gruppenbezogene)

Wachstumserzeugungsstärke 2 (absolut): wachstumsschaffend statt nicht wachstumsschaffend (objektive)

Wachstumserzeugungsstärke 4: hohes Wachstum schaffend, Wachstum schaffend statt wachstumsschwach, extrem wachstumsschwach (gruppenbezogene)

Wachstumserzeugungsstärke: -6168 (objektive)

Wachstumserzeugungsstärke***index*** ±100: -79% (objektive)

Zuverlässigkeit: zuverlässig statt unzuverlässig (gruppenbezogene)

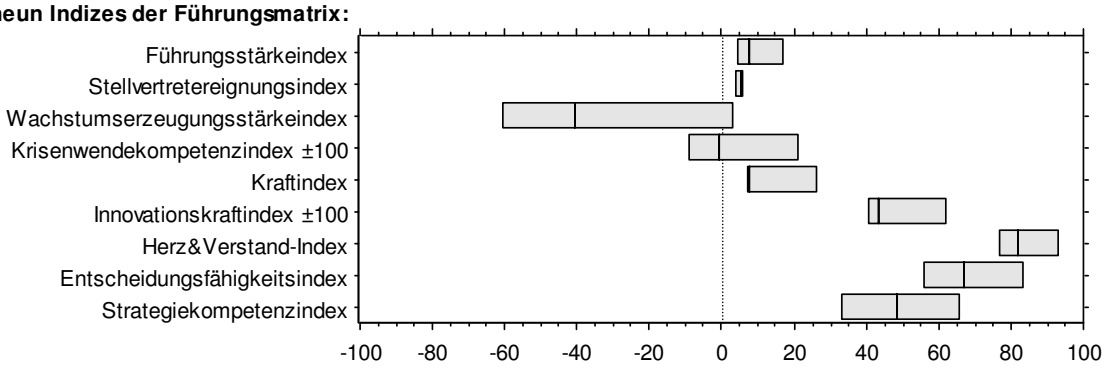
Zuverlässigkeit: -,177 (gruppenbezogene)

Unser **Tipp** für Sie, falls Sie auch nach gründlicher Abwägung noch unsicher sind, ob sie sich für Kajetan entscheiden sollen. Wenn Sie den Wandel wirklich brauchen und wollen, und diese Persönlichkeit diesen Wandel (mit)bewirken soll, eignet sie sich dafür nicht, da sie bei all ihren sonstigen Stärken bei weitem nicht genügend zukunftsorientiert ist.

Leistungsmerkmale der Führungsmatrix, alphabetisch

Abschlußstärke (nach Rang)
Abschlußstärke 4 (nach Kategorie)
Aggressionstrieb (nach Kategorie)
Aggressivität (nach Rang)
Ambiguitätstoleranz Offenheit 2 (nach Kategorie)
Ambiguitätstoleranz Offenheit (nach Rang)
Auf das Neue gerichteter Trieb (nach Kategorie)
Aufgeschlossenheit 2 (nach Kategorie)
Aufgeschlossenheit (nach Rang)
Aufwärts gerichteter Trieb 2 (nach Kategorie)
Aufwärts gerichteter Trieb 4 (nach Kategorie)
Ausdrucksstärke optimal, siehe emotionale Ausdrucksstärke
Ausgeglichenheit (nach Kategorie)
Authentizität (nach Kategorie)
Avantgardismus (nach Rang)
Avantgardismus 2 (nach Kategorie)
Avantgardismus 4 (nach Kategorie)
Begeisterungsfähigkeit (nach Kategorie)
Bums (nach Kategorie)
Charisma (nach Kategorie)
Charisma (nach Rang)
Chef&Stellvertretereignung (nach Kategorie)
Contenance (nach Kategorie)
Delegieren (nach Kategorie)
Destruktivität (nach Kategorie)
Durchsetzungsvermögen (nach Rang)
Dynamik 2 (nach Kategorie)
Dynamik 4 (nach Kategorie)
Effizienz vs. Divergenz (nach Kategorie)
Effizienz-Divergenz 3 (nach Kategorie)
Emotionale Ausdrucksstärke (nach Kategorie)
Entfernung zur Zukunft (nach Kategorie)
Entfernung zur Zukunft (nach Rang)
Entscheidungsdynamik 2 (nach Kategorie)
Entscheidungsfähigkeit (nach Rang)
Entscheidungsfähigkeit 2 (nach Kategorie)
Entscheidungsfähigkeit 4 (nach Kategorie)
Entscheidungsfähigkeits***index*** (nach Rang)
Entschiedenheit (nach Kategorie)
Erwachsener (nach Kategorie)
Format 2 (nach Kategorie)
Format 3 (nach Kategorie)
Führungskraft 2 (nach Kategorie)
Führungskraft 3 (nach Kategorie)
Führungsstärke (nach Rang)
Führungsstärke***index*** (nach Rang)
Gefühlsleben (nach Kategorie)
Geschäftstüchtigkeit (nach Kategorie)
Gestimmtheit (nach Kategorie)
Harmonie (nach Kategorie)
Harmonie (nach Kategorie)
Harmonie (nach Rang)
Herz&Verstand 2 (nach Kategorie)
Herz&Verstand 4 (nach Kategorie)
Herz&Verstand-***Index*** (nach Rang)
Idealismus (nach Kategorie)
Innovationskraft (absolut) (nach Kategorie)
Innovationskraft (nach Kategorie)
Innovationskraft***index*** (nach Rang)
Intuitivität in großen Angelegenheiten (nach Kategorie)
Intuitivität in kleinen Angelegenheiten (nach Kategorie)
Intuitivität in mittleren Angelegenheiten (nach Kategorie)
IST/SOLL-Wertorientierung (nach Kategorie)
Kampfbereitschaft (nach Rang)
Kampfbereitschaft 4 (nach Kategorie)
Konfliktfähigkeit 2 (nach Kategorie)
Konfliktfähigkeit 4 (nach Kategorie)
Konstruktivität (nach Rang)
Konstruktivität 2 (nach Kategorie)
Konstruktivität 5 (nach Kategorie)
Konstruktivität vs. Destruktivität (nach Kategorie)
Konzentrierte Schwerpunktbildung (nach Kategorie)
Koordiniertheit 2 (nach Kategorie)
Koordiniertheit 3 (nach Kategorie)
Koordiniertheit 4 (nach Kategorie)
Kraft ++-Quadrant (nach Kategorie)
Kraft im Vergleich zur Gruppe (nach Rang)
Kraft in ordinalen Fünfteln (nach Kategorie)
Kraft***index*** (nach Rang)
Kreativität (nach Rang)
Kreativität 2 (nach Kategorie)
Krisenwendekompetenz (nach Rang)
Krisenwendekompetenz 2 (nach Kategorie)
Krisenwendekompetenz 4 (nach Kategorie)
Krisenwendekompetenz***index*** (nach Rang)
Leistungsstärke siehe Kraft
Leistungswille (nach Kategorie)
Leistungswille (nach Rang)
Motivation (nach Rang)
Motivation 2 (nach Kategorie)
Motivation 4 (nach Kategorie)
Motivationsdosierung für das Neue 2 (nach Kategorie)
Nach vorne gerichteter Trieb (nach Rang)
Nach vorne gerichteter Trieb 2 (nach Kategorie)
Nach vorne gerichteter Trieb 4 (nach Kategorie)
Optimale Emotionalität 2 (nach Kategorie)
Optimale Emotionalität 5 (nach Kategorie)
Ordnungsliebe 2 (nach Kategorie)
Ordnungsliebe (nach Rang)
Psychische Normalität (nach Kategorie)
Realitätsanpassung (nach Rang)
Realitätsanpassung 2 (nach Kategorie)
Reife (nach Kategorie)
Rhythmisierung 4 (nach Kategorie)
Rhythmustreue (nach Rang)
Rhythmustreue 4 (nach Kategorie)
Rollenflexibilität (nach Kategorie)
Sachlichkeit (nach Kategorie)
Selbständigkeit (nach Kategorie)
Selbständigkeit (nach Rang)
Selbstbeherrschung (nach Kategorie)
Selbstvertrauen (nach Kategorie)
Selbstvertrauen (nach Rang)
Stellvertretereignung (nach Kategorie)
Stellvertretereignungs***index*** (nach Rang)
Stimmigkeit (nach Kategorie)
Strategische Motivation (nach Kategorie)
Strategiekompetenz 5 (nach Kategorie)
Strategiekompetenz konservativ % (nach Rang)
Strategiekompetenz progressiv % (nach Rang)
Strategiekompetenzindex (nach Rang)
Stringenz innerhalb des Vorhandenen (nach Kategorie)
Stringenz von Altem und Neuem (nach Kategorie)
Taktgefühl (nach Kategorie)
Taktgefühl (nach Rang)
Teamorientierung (nach Rang)
Teamorientierung 2 (nach Kategorie)
Teamorientierung 3 (nach Kategorie)
Tiefe (nach Kategorie)
Tiefe / Reife (nach Kategorie)
Tiefe vs. Oberflächlichkeit (nach Kategorie)
Überzeugungskraft (nach Kategorie)
Umstandslosigkeit in kleinen Angelegenheiten (nach Kategorie)
Umstandslosigkeit in mittleren Angelegenheiten (nach Kategorie)
Wachstumserzeugungsstärke 2 (nach Kategorie)
Wachstumserzeugungsstärke 4 (nach Kategorie)
Wachstumserzeugungsstärke***index*** (nach Rang)
Zuverlässigkeit (nach Kategorie)
Zuverlässigkeit (nach Rang)

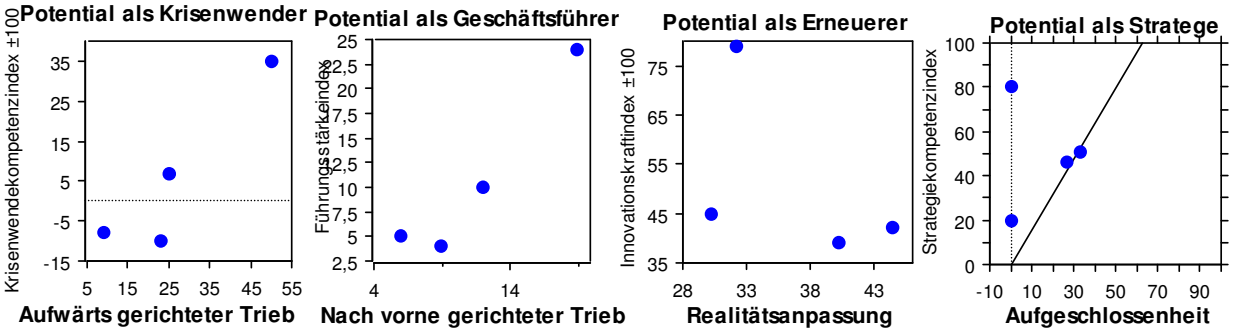
Die neun Indizes der Führungsmatrix:



Punkte rechts verweisen auf herausragende Führungskräfte. Die Vertikalen in den Boxplots stehen für das 10., 25., 50., 75. und 90. Perzentil.

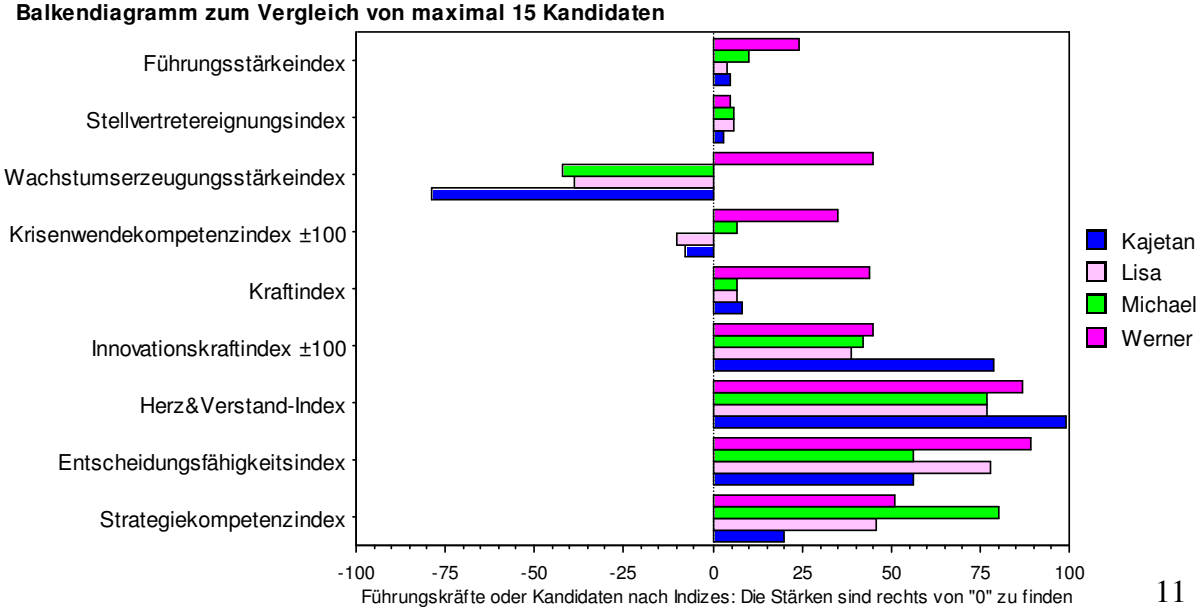
Die Persönlichkeiten, deren Wert über dem Median liegt, sind überdurchschnittlich kompetent

	Count	Minimum	Maximum	# Missing	Median
Führungsstärkeindex	4	4	24	0	8
Stellvertretereignungsindex	4	3	6	0	6
Wachstumserzeugungsstärkeindex	4	-79	45	0	-41
Krisenwendekompetenzindex ±100	4	-10	35	0	-1
Kraftindex	4	7	44	0	8
Innovationskraftindex ±100	4	39	79	0	44
Herz&Verstand-Index	4	77	99	0	82
Entscheidungsfähigkeitsindex	4	56	89	0	67
Strategiekompetenzindex	4	20	80	0	49



Je weiter rechts außen ein Punkt in der unteren Hälfte positioniert ist, desto höher ist das Potential dieser Persönlichkeit.

Balkendiagramm zum Vergleich von maximal 15 Kandidaten



Führungskräfte oder Kandidaten nach Indizes: Die Stärken sind rechts von "0" zu finden

Einen eigenen Stärkenbericht über den Kandidat im Vergleich zu Anderen erstellen Wertschätzen Sie Ihren handverlesenen Führungskreis? Möchten Sie Ihre Wertmaßstäbe, die sich in den Stärken+ Ihres inneren Führungskreises konkretisieren, auf Ihr ganzes Unternehmen ausweiten, ohne von der Dezentralität abzugehen?

Sie können sich selbst oder eine andere ***Referenz*** interviewen und 55-95% ihres Kraftindex als Mindestwert festlegen. Wenn sich beispielsweise aus dem Interview Ihr Kraftindex von 45 ergäbe, dann müßte der zu befördernde Kandidat bei 80% mindestens einen von 36 aufweisen. Wenn Sie selbst Ihre Stärken+ kennen, ist das in jeder Hinsicht von Vorteil. Wenn Sie ohne große Umstände Personal auswählen wollen, können Sie ausschließlich anhand des Strategie- bzw. Kraftindex rangordnen und werden damit auch gut fahren, wenn das Interview etwas taugt.

Falls Sie sich dazu entschließen sollten, Ihre Kandidaten nicht nach einem der neun Indizes, sondern nach Ihren eigenen Wertmaßstäben ***rangzuordnen***, sortieren Sie Ihre Kandidaten einfach neu. Nehmen wir an, Sie wollten einen Topmanager mit Ausstrahlung; dazu wählen Sie das Leistungsmerkmal „Charisma“ aus und sortieren dementsprechend in Ihrer Tabellenkalkulation. Jedes ordinale Leistungsmerkmal – diese sind mit (nach Rang) gekennzeichnet – eignet sich dazu, Ihre Kandidaten in die gewünschte Reihenfolge zu bringen. Sie können auch nach einem Referenzinterview einen fixen Mindestwert, wie beispielsweise ein Charisma von 500 vorgeben.

Sie können auch geeignete Kandidaten auswählen, indem Sie mehrere Persönlichkeitseigenschaften ***logisch kombinieren***. Dazu können Sie jede der über 100 Stärken+ aus der Führungsmatrix verwenden. Beispielsweise haben Sie sich dazu entschlossen charaktervolle Kandidaten zu bevorzugen und operationalisieren das folgendermaßen: alle infrage kommenden Kandidaten sollen aggressionsfrei und nicht völlig destruktiv sein. Schreiben Sie Ihre logische Formel in Ihrer Tabellenkalkulation beispielsweise so: "Aggressionstrieb 2" IS "aggressionsfrei" AND "Destruktivität 2" IS "besser als völlig destruktiv". Auf diese Art und Weise können Sie gut eine Vorauswahl treffen. Schlägt bei Ihnen gerade die Stunde der oft unterschätzten Sekundärtugenden, können Sie folgende Stärken+ als unverzichtbare Kriterien festlegen: alle infrage kommenden Leistungsträger sollten erwachsen, zum emotionalen Höhepunkt fähig, zuverlässig, koordiniert, in sich stimmig und sachlich sein. Suchen Sie Leistungsträger mit wichtigen emotionalen Stärken könnte Ihre Anforderung lauten: die Kandidaten müssen Herz &Verstand haben, durchsetzungsfähig, selbständig, intuitiv bezüglich langfristiger Ziele, führungsstark und anpassungsfähig sein, ranklotzen und delegieren können und ans Limit gehen. Es sollte Ihnen bewußt sein, daß je mehr Kriterien sie formulieren und mit dem logischen UND verknüpfen, desto weniger Kandidaten diese erfüllen werden. Ich empfehle deshalb, sich auf einen der neun Indizes bei der Auswahl festzulegen, wenn es Ihnen um den optimalen statt des idealen Kandidaten geht.

Falls Sie die Führungsmatrix zum ersten Mal anwenden, rate ich, sich an das ***bewährte Vorgehen aus dem n=1 Stärkenbericht*** zu halten. Legen Sie fest, in welcher der drei Rollen – Krisenwender, Geschäftsführer oder Erneuerer – die Führungskraft reüssieren soll; je nach Ihrer Anforderung bevorzugen Sie die geeig-

neten Führungskräfte gemäß des Krisenwendekompetenzindex, des Führungsstärkeindex oder des Innovationskraftindex; bei persönlich überschaubaren Unternehmungen berücksichtigen Sie noch den Kraftindex, bei unpersönlichen Systemen den Strategiekompetenzindex. Es kommt nur darauf an, ob der Kandidat diejenigen rollenspezifischen unverzichtbaren Persönlichkeitseigenschaften und leistungssteigernde Fertigkeiten im Repertoire hat, die er für die *Aufgabe* unbedingt braucht. Es geht schließlich um den Erfolg Ihrer Unternehmung und nicht um einen Schönheitspreis in Psychologie. Falls dem Kandidaten einige unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften fehlen, können eventuell andere Mitarbeiter diese Lücke gut ausfüllen. Wenn Sie des Kandidaten weitere Entwicklung fördern wollen, können sie ihm noch ein Training für die ihm fehlenden leistungssteigernden Methoden vorschlagen.

Einleitung:

Erfolgreiche Unternehmen stellen die Persönlichkeit in den Mittelpunkt, wenn es um Führung geht.

Wollen Sie Spitzenleistung statt Mittelmaß, sind Sie bei Kraft5 richtig. Unser Motto lautet: „Die leistungsstärksten Persönlichkeiten an die Spitze – das bringt ihre Unternehmung nach vorn“.

Wollen Sie Führungskräfte einstellen oder befördern, müssen Sie sie erst einmal als Führungskräfte identifizieren – eine Aufgabe die einfacher klingt als sie ist. Dazu benötigen Sie die Führungsmatrix; denn die Führungsmatrix unterstützt in Ihrer Objektivität Ihre Intuitionen und validiert Ihre Entscheidungen, indem sie Führungsstärke mißt.

Eine Führungskraft braucht nur in einer Rolle zu glänzen; entweder als Krisenwender oder Geschäftsführer oder Erneuerer geeignet zu sein, reicht vollkommen aus:

- Sollen kurzfristig rote in schwarze Zahlen verwandelt werden? Wem traue ich die Wende heraus aus einer kritischen Situation hinein in den grünen Bereich am ehesten zu? Suchen Sie solch eine Führungskraft, wählen Sie einen geeigneten Krisenwender aus.

- Drohen über kurz oder lang Stagnation und Stillstand? Wem traue ich mittelfristig die Gewinnsteigerung und Wachstumserzeugung am ehesten zu? Suchen Sie solch eine Führungskraft, wählen Sie einen geeigneten Geschäftsführer[1] aus.

- Soll langfristig Altes durch Neues ersetzt werden? Wem traue ich Innovationen am ehesten zu? Suchen Sie solch eine Führungskraft, wählen Sie einen geeigneten Erneuerer aus.

Für eine optimale Kandidatenauswahl haben Sie vor den Kandidateninterviews eine Stellenanzeige formuliert; nehmen Sie diese Kriterien noch einmal zur Hand, bevor Sie den Stärkenbericht lesen. Zur Leistungsstärkemessung und einem an einzelnen Kriterien orientierten Kandidatenvergleich stellt Ihnen die Führungsmatrix neun Indizes und über 100 weitere Stärken.

Die Führungsmatrix assistiert Ihrer Entscheidungsfindung auch dann optimal, wenn Sie statt Leistungsstärke nur Potentiale vorhersagen wollen. Persönliche Entwickeltheit als wichtige Voraussetzung von Erfolgsträchtigkeit wird von der Führungsmatrix ebenfalls gemessen.

Jetzt ist der richtige Zeitpunkt dafür gekommen, daß die Führungsmatrix Ihrer Intuition assistiert.

---

[1] Diesen Begriff verwenden wir nicht im juristischen Sinne, sondern er steht für eine Führungskraft, die Geschäfte erfolgreich organisiert. Ein Führer veranlaßt Andere dazu, das zu tun, was er will.

* Name wurde verändert

Die Kernkompetenzen sind bei Steve_JobsUni* wie folgt ausgeprägt:

Alle Indizes sind auf ±100 standardisiert

Krisenwendekompetenzindex**+**: 5

Führungsstärkeindex: 3

Stellvertretereignungsindex: 3

Innovationskraftindex: 14

Kraftindex: 16

Strategiekompetenzindex**+**: 95

Herz&Verstand-Index**+**: 25

Entscheidungsfähigkeitsindex**+**: 78

Wachstumserzeugungsstärkeindex**+**: 14

Wie hoch muß (m)ein Index sein? Dafür gibt es keine Regel außer daß, wer mehr zu sagen hat, mindestens in einer der erfordernisrelevanten Stärken höhere Werte aufweisen sollte als seine Mitarbeiter. Sind bei einer Unternehmung alle Mitarbeiter persönlich zu führen, ist die Kraft einer Persönlichkeit besonders bedeutsam; bei einem komplexen hierarchischen System kommt es dagegen nicht so sehr auf Kraft, sondern vor allem auf Strategie an. Führungskräfte mit zweistelligem Führungsstärkeindex oder Stellvertretereignungsindex sind äußerst selten! Führungskräfte, die in mehr als einer der drei Rollen – Krisenwender, Geschäftsführer, Erneuerer – reüssieren, ebenfalls. Darauf kommt es auch nicht an. Breite oder Spitze? Jeden Kandidaten, der auch ‚nur' in einer einzigen Disziplin an der Spitze von zig Bewerbern liegt, sollten Sie ernsthaft in Erwägung ziehen; Sie bevorzugen doch Spitzenleistung?! Da kommt es manchmal nur auf eine einzige, eben die von Ihnen selbst festzulegende *aufgabenrelevante* Stärke an. Und vergessen Sie nicht: die Führungsmatrix mißt das Sprechen einer Persönlichkeit und schließt daraus auf persönliche Stärken, weil das Sprechen das Handeln bestimmt.

Steve JobsUni*'s Stärken+ laut Interviewauswertung vom Montag, 28. September 2015

1. Diese Persönlichkeit eignet sich nicht für die Rolle des Krisenwenders, weil ihre Krisenwendekompetenz auf einer Skala von ±100 nicht höher als +15 ist: ihr Krisenwendekompetenzindex beträgt 5.

2. Diese Persönlichkeit eignet sich generell nicht für die Rolle einer geschäftsführenden Führungskraft: in der Rolle eines Geschäftsführers ist sie nicht geeignet als Führungskraft; in der Rolle eines Stellvertreters ist sie nicht geeignet als Führungskraft. Der Kriteriumswert auf den Skalen von 1 bis 100 liegt jeweils bei 7. Ihr Führungsstärkeindex beträgt 3 und ihr Stellvertretereignungsindex 3.

3. Diese Persönlichkeit eignet sich nicht für die Rolle des Erneuerers, weil ihre Innovationskraft auf einer Skala von ±100 nicht höher als +30 ist: ihr Innovationskraftindex beträgt 14.

4. Diese Persönlichkeit beherrscht keine der drei Führungsrollen und sie hat dabei ihre Unternehmung in ihrer Gänze im Griff^{+}; sie ist optimal geeignet, ein komplexes hierarchisches System als Ganzes zu steuern. Auf einer Skala von 1 bis 100 übertrifft ihr Strategiekompetenzindex mit außergewöhnlich hohen 95 die geforderten 79, dabei ist sie noch absolut parkettsicher^{+} und sie bleibt perfekt im Rhythmus^{+}.

5. Diese Persönlichkeit kann ihre negativen und positiven Emotionen erfolgreich steuern. Das Interview stammt von einer unreifen und gehemmten Persönlichkeit. Sie kann Konflikte grundsätzlich deeskalieren, weil sie aggressionsfrei ist. Bei Konflikten wirkt sie als Person deeskalierend; das ist optimal. Dadurch, daß sie nicht Harmonie stiftend ist, trägt sie grundsätzlich zu einem harmonischen Arbeitsklima wenig bei.

6. Das Interview stammt von keiner kraftvollen Persönlichkeit, weil ihre Kraft auf einer Skala von 1 bis 100 den Wert 27 nicht übertrifft: ihr Kraftindex beträgt 16. Sie ist im ++ Quadranten positioniert; damit ist gewährleistet, daß sie sowohl Wachstum generiert als auch durchsetzungsstark ist und profitabel arbeitet. Ihre Leistungsstärke ist kognitiv und emotional gleichermaßen unterfüttert, weil ihr Herz&Verstand-Index mit 25 das notwendige Minimum von +5 übertrifft.

Ad 1: Diese als Krisenwender nicht geeignete Führungskraft kompensiert punktuell ihre fehlende Eignung, indem sie bis zu 8 von 8 für diese Rolle unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften entwickelt hat: es handelt sich um die Stärke(n)$^{+}$ **mutig^{+};**

Es vermindert ihre Krisenwendekompetenz, daß sie ihre fehlende Überzeugungskraft nicht mit bis zu 5 von 5 eine Wende herbeiführenden Fertigkeiten kombinieren kann: es handelt sich um die Stärke(n)$^{+}$ **teamorientiert^{+};**

Ganz besonders steigert ihre Krisenwendekompetenz, daß sie dank 7 von 9 eine Wende herbeiführenden Fertigkeiten **entscheidungsfähig** ist: es handelt sich um die Stärke(n)$^{+}$ **überdurchschnittlich kraftvoll^{+}; offen im Sinne von ambiguitätstole-**

rant⁺; effizient⁺; das Neue priorisierend⁺; Vorhandenes ist gut aufgestellt⁺; in sich stimmig⁺; entschieden⁺;

Ad 2: Diese als Geschäftsführer nicht geeignete Führungskraft kompensiert punktuell ihre fehlende Eignung, indem sie bis zu 7 von 7 für diese Rolle unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften entwickelt hat: es handelt sich um die Stärke(n)⁺ **teamorientiert⁺;**

Punktuell kompensiert ihre fehlende Geschäftstüchtigkeit und Führungsstärke, daß zu ihrem methodischen Repertoire bis zu 11 von 11 leistungsverstärkende Fertigkeiten gehören: es handelt sich um die Stärke(n)⁺ **in sich stimmig⁺; Contenance bewahrend⁺; entschieden⁺; intuitiv in mittleren Angelegenheiten⁺;**

Ad 3: Diese als Erneuerer nicht geeignete Führungskraft kompensiert ihre fehlende Eignung, indem sie bis zu 10 von 10 für diese Rolle unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften entwickelt hat: es handelt sich um die Stärke(n)⁺ **überdurchschnittlich kraftvoll⁺; offen im Sinne von ambiguitätstolerant⁺; Altes und Neues stringent positionierend⁺; in sich stimmig⁺;**

Punktuell kompensiert ihre fehlende Innovationskraft, daß zu ihrem methodischen Repertoire bis zu 10 von 10 innovationsförderliche Fertigkeiten gehören: es handelt sich um die Stärke(n)⁺ **an der Wirklichkeit orientiert⁺; das Neue priorisierend⁺; authentisch⁺; betriebswirtschaftliche Erwägungen außen vor laßend⁺; entschieden⁺; Altes und Neues stringent positionierend⁺; in sich stimmig⁺; teamorientiert⁺;**

Ad 4 ist einschlägig für Steve_JobsUni*: Diese als Stratege optimal geeignete Führungskraft unterstreicht ihre Eignung durch bis zu 8 von 8 unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften: es handelt sich um die Stärke(n)⁺ **konfliktdämpfend⁺; aggressionsfrei⁺; das neue Ziel mit ganzer Kraft anstrebend⁺; absolut parkettsicher⁺; hat den nötigen langen Atem⁺; emotional intelligent⁺;** als leistungsverstärkende Fertigkeit dient ihr ihre ausgeprägte **Aufgeschlossenheit⁺;** mit ihr ist **die Zukunft zum Greifen nah⁺;**

Ad 5 ist bei jedem Kandidaten wichtig: Zum methodischen Repertoire dieser Konflikte deeskalieren könnenden und **leider nicht erwachsenen** Persönlichkeit gehören bis zu 7 von 7 deeskalierenden Fertigkeiten: es handelt sich um die Stärke(n)⁺ **das neue Ziel mit ganzer Kraft anstrebend⁺; nicht arrogant und nicht besserwisserisch auftretend⁺; sich solidarisierend⁺;**

Zum methodischen Repertoire dieser gehemmten und leider nicht Harmonie stiftenden Persönlichkeit gehören bis zu 8 von 8 harmoniestiftenden Fertigkeiten: es handelt sich um die Stärke(n)⁺ **die Mitte einfangend und den Mainstream etablierend⁺; sich solidarisierend⁺; in sich stimmig⁺; entschleunigend⁺; sich selbst zurücknehmend⁺; den richtigen Riecher habend⁺;**

Ad 6: Diese Persönlichkeit kompensiert punktuell ihre mangelnde Kraft als gewinn- und wachstumssteigernder Leistungsträger, indem sie bis zu 10 von 10 dafür unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften entwickelt hat: es handelt sich um die Stär-

ke(n)$^{+}$ **in sich stimmig^{+}; Vorhandenes ist gut aufgestellt^{+}; offen im Sinne von ambiguitätstolerant^{+}; Altes und Neues stringent positionierend^{+}; mutig^{+};**

Ebenfalls kompensierend wirkt, daß zu ihrem methodischen Repertoire bis zu 11 von 11 stark machenden Fertigkeiten gehören: es handelt sich um die Stärke(n)$^{+}$ **aggressionsfrei^{+}; Altes und Neues stringent positionierend^{+}; Contenance bewahrend^{+}; in sich stimmig^{+}; teamorientiert^{+};**

Vorbemerkung:

Eine Stärke resultiert entweder aus einer *objektiven Messung* der Architektur des Sprechens von Steve_JobsUni* oder einem *gruppenbezogenem* Vergleich mit dem Sprechen anderer Kandidaten. Erstere Messungen können sich von Interview zu Interview ändern, Zweitere mit einem Wechsel der Vergleichsgruppe. Die Art der Messung ist jeweils in Klammern vermerkt.

Die Stärken+ von Steve_JobsUni*

(nur kategoriale Stärken und in alphabetischer Reihenfolge)

abschlußsicher (gruppenbezogene)
absolut parkettsicher+ (objektive)
aggressionsfrei+ (objektive)
alles im Griff+ (objektive)
Altes und Neues stringent positionierend+ (objektive)
am Ball bleibend (objektive)
ambitioniert (gruppenbezogene)
an der Wirklichkeit orientiert+ (objektive)
anpassungsfähig (gruppenbezogene)
ans Limit gehend (objektive)
aufgeschlossen, siehe zwei antagonistische…
ausgeglichen+ (objektive)
äußerst abschlußstark (gruppenbezogene)
äußerst durchsetzungsfähig (gruppenbezogene)
äußerst innovationsstark (gruppenbezogene)
äußerst konstruktiv (objektive)
äußerst starkes Fünftel (gruppenbezogene)
äußerst taktvoll+ (gruppenbezogene)
äußerst willensstark (gruppenbezogene)
äußerst zuversichtlich (gruppenbezogene)
authentisch+ (gruppenbezogene)
avantgardistisch (gruppenbezogene)
begeisterungsfähig (objektive)
beherzt zupackend (gruppenbezogene)
beschleunigen und bremsen könnend (objektive)
besser als völlig destruktiv+ (objektive)
chancenergreifend+ (objektive)
charismatisch (gruppenbezogene)
Contenance bewahrend+ (objektive)
dämpfend+ (gruppenbezogene)
das Neue priorisierend+ (objektive)
das neue Ziel mit ganzer Kraft anstrebend+ (objektive)
deeskalierend+ (gruppenbezogene)
delegierend (objektive)
die kraftvollste Persönlichkeit (gruppenbezogene)
die Zukunft zum Greifen nah+ (objektive)
durchsetzungsfähig (gruppenbezogene)
dynamisch (objektive)
effizient+ (gruppenbezogene)
effizient-divergent (gruppenbezogene)
eine Wende herbeiführen könnend (gruppenbezogene)
einen neuen, gut dosierten Anreiz schaffend (objektive)
Eines von Beiden+* könnend (*beschleunigen oder bremsen) (objektive)
emotional ausdrucksstark (objektive)
emotional entwickelt+ (objektive)
emotional gut entwickelt (objektive)
emotional optimal entwickelt (objektive)
emotional&kognitiv äußerst entwickelt&erfolgreich (gruppenbezogene)
emotional&kognitiv überdurchschnittlich entwickelt&erfolgreich (gruppenbezogene)
entscheidungsfähig+ (gruppenbezogene)
entscheidungsstark (gruppenbezogene)
entschieden+ (gruppenbezogene)
erfordernisgerecht beschleunigen & bremsen könnend (objektive)
erwachsen (objektive)
etwas Ausstrahlung habend (gruppenbezogene)
euphorisch (objektive)
flexibel, siehe effizient-divergent oder anpassungsfähig
führungsstark, siehe (optimal) geeignet
geeignet als Führungskraft (objektive)
Gefühle an sich heranlassend, siehe emotional ausdrucksstark
gefühlsmäßig lebendig, siehe lebendig
geradeheraus+ (gruppenbezogene)
geschäftstüchtig (objektive)
Grenzen akzeptieren könnend+ (objektive)
halbwegs parkettsicher (objektive)
Harmonie stiftend (gruppenbezogene)
harmoniestiftend (gruppenbezogene)
harmonisch (gruppenbezogene)
hat den nötigen langen Atem+ (objektive)
hochmotiviert (gruppenbezogene)
hohes Wachstum schaffend (gruppenbezogene)
idealistisch (objektive)
im ++- Quadrant+ (objektive)
in der Spur bleibend (objektive)
in sich stimmig+ (objektive)
innovationsstark (gruppenbezogene)
intuitiv+ (gruppenbezogene)
kämpferisch+ (gruppenbezogene)
klotzend (objektive)
konstruktiv (objektive)
koordiniert (objektive)
kraftvollste Persönlichkeit, siehe die ~
kreativ (gruppenbezogene)
krisenfest+ (gruppenbezogene)
lebendig+ (objektive)
mutig+ (objektive)
noch konstruktiv (objektive)
optimal geeignet als Führungskraft (objektive)
optimal geschäftstüchtig (objektive)
ordnungsliebend (objektive)
perfekt im Rhythmus bleibend+ (objektive)
reif (objektive)
rollenflexible Mehrzweckwaffe (objektive)
rollenflexibler Tausendsassa (objektive)
sachlich (gruppenbezogene)
selbständig (objektive)
selbstbeherrscht (objektive)
sich des Understatements befleißigend+ (gruppenbezogene)
solide (gruppenbezogene)
starkes Fünftel+ (gruppenbezogene)
taktvoll (gruppenbezogene)
teamorientiert+ (gruppenbezogene)
tief (objektive)
tolerant, siehe zwei antagonistische…
top entscheidungsstark (gruppenbezogene)
trendig+ (gruppenbezogene)
überdurchschnittlich effektiv (gruppenbezogene)
überdurchschnittlich kraftvoll+ (gruppenbezogene)
überzeugungsstark (objektive)
Vorhandenes ist gut aufgestellt+ (objektive)
wachstumsschaffend+ (objektive)
zielstrebig (gruppenbezogene)
ziemlich konstruktiv (objektive)
ziemlich tief (objektive)
zukunftsorientiert (objektive)
zum emotionalen Höhepunkt fähig (objektive)
zuverlässig (gruppenbezogene)
zuversichtlich (gruppenbezogene)
zwei antagonistische Werte gleichermaßen tolerieren könnend+ (gruppenbezogene)

Komplette Liste[2] der gemessenen Stärken+ des Kandidaten Steve_JobsUni*

Höhere Werte sind besser als niedrigere (bspw. +1 besser als -2), außer wenn in Klammern (…) etwas anderes dabei steht!

Eine Stärke resultiert entweder aus einer *objektiven Messung* der Architektur des Sprechens von Steve_JobsUni* oder einem *gruppenbezogenem* Vergleich mit dem Sprechen anderer Kandidaten. Erstere Messungen können sich von Interview zu Interview ändern, zweitere mit einem Wechsel der Vergleichsgruppe. Die Art der Messung ist jeweils in Klammern vermerkt.

Abschlußstärke 4: äußerst abschlußstark, abschlußsicher statt abschlußschwach, nicht zum Abschluß fähig (gruppenbezogene)

Abschlußstärke: 4 (objektive)

Aggressionstrieb 2: aggressionsfrei+ statt aggressiv (objektive)

Aggressivität: 1,922 (weniger ist besser) (objektive)

Ambiguitätstoleranz (Offenheit) 2: zwei antagonistische Werte gleichermaßen tolerieren könnend+ statt unipolar fühlend (gruppenbezogene)

Ambiguitätstoleranz (Offenheit):-81 (-33 toleranter als -3) (objektive)

Anpassungsfähigkeit siehe Realitätsanpassung

Auf das Neue gerichteter Trieb: das Neue priorisierend+ statt das Neue hintanstellend (objektive)

Aufgeschlossenheit: 81 (objektive)

Aufgeschlossenheit 2: aufgeschlossen+ statt desinteressiert an von eigenen Überzeugungen Abweichendem (gruppenbezogene)

Aufwärts gerichteter Trieb 2: äußerst zuversichtlich statt weniger zuversichtlich (gruppenbezogene)

Aufwärts gerichteter Trieb 4: äußerst zuversichtlich, zuversichtlich statt skeptisch, resignativ (gruppenbezogene)

Aufwärts gerichteter Trieb: 14 (objektive)

Ausgeglichenheit 2: ausgeglichen+ statt Stimmungsschwankungen unterworfen (objektive)

Authentizität: authentisch+ statt sich verbiegend (gruppenbezogene)

Avantgardismus 4: avantgardistisch, trendig+ statt nachtrabend, hinter dem Mond (gruppenbezogene)

Avantgardismus: 26 (objektive)

Begeisterungsfähigkeit 2: begeisterungsfähig statt weniger anregend (objektive)

Bums: zum emotionalen Höhepunkt fähig statt nichts Halbes und nichts Ganzes zustande kriegend (objektive)

Charisma 4: charismatisch, etwas Ausstrahlung habend statt wenig Ausstrahlung habend, über keinerlei Ausstrahlung verfügend (gruppenbezogene)

Charisma: 3 (objektive)

Chef&Stellvertretereignung: geeignet als Führungskraft statt nicht geeignet als Führungskraft (objektive)

Contenance: Contenance bewahrend+ statt verzweifelt (objektive)

Delegieren: delegierend statt nicht rhythmisch untergliedernd (objektive)

Destruktivität 2: besser als völlig destruktiv+ statt völlig destruktiv (objektive)

Durchsetzungsvermögen: 302 (objektive)

Dynamik 2: dynamisch statt nicht erfordernisgerecht beschleunigen&bremsen könnend (objektive)

Dynamik 4: erfordernisgerecht beschleunigen und bremsen könnend, beschleunigen und bremsen könnend statt Eines von Beiden könnend+, weder beschleunigen noch bremsen könnend (objektive)

Effizienz vs. Divergenz: effizient+ statt divergent (gruppenbezogene)

Effizienz-Divergenz 3: effizient-divergent statt effizient+, divergent (gruppenbezogene)

Emotionale Ausdrucksstärke: emotional ausdrucksstark = Gefühle heranlassend statt schwach ausgeprägtes Gefühlsleben = G. relativierend (objektive)

Entfernung zur Zukunft: -4 (objektive)

Entfernung zur Zukunft 4: die Zukunft zum Greifen nah+, zukunftsorientiert statt vergangenheitsorientiert, lebt in der Vergangenheit (objektive)

Entscheidungsdynamik 2: chancenergreifend+ statt Gelegenheiten verstreichen lassend (objektive)

Entscheidungsfähigkeit 2: topentscheidungsstark statt weniger entscheidungsfähig (gruppenbezogene)

Entscheidungsfähigkeit 4: entscheidungsstark, entscheidungsfähig+ statt entscheidungsschwach, verantwortungslos (gruppenbezogene)

Entscheidungsfähigkeit: 7 (gruppenbezogene)

Entscheidungsfähigkeits***index***: 78% (gruppenbezogene)

Entschiedenheit: entschieden+ statt keine eindeutige Meinung habend (gruppenbezogene)

Erwachsener: erwachsen statt jugendlich, kindlich (objektive)

Flexibilität siehe Realitätsanpassung

Format 3: äußerst durchsetzungsfähig, durchsetzungsfähig statt rangniedrig (gruppenbezogene)

Führungskraft 3: optimal geeignet als Führungskraft, geeignet als Führungskraft statt nicht geeignet als Führungskraft (objektive)

Führungsstärke: 3,008 (0,00 ist optimal, 1,00 ist auch geeignet) (objektive)

Führungsstärke***index***: 3% (objektive)

Gefühlsleben: lebendig+ statt rigide, erstarrt (objektive)

Geschäftstüchtigkeit 3: optimal geschäftstüchtig, geschäftstüchtig statt nicht geschäftstüchtig (objektive)

Gestimmtheit 3: euphorisch, mittel gestimmt+ statt verzweifelt (objektive)

Harmonie (Rang): 92 (gruppenbezogene)

Harmonie 2: Harmonie stiftend statt nicht Harmonie stiftend (gruppenbezogene)

Harmonie 4: harmoniestiftend, harmonisch statt disharmonisch, streitlüstern (gruppenbezogene)

Harmonie: 1,94 (objektive)

Herz&Verstand 4: emotional&kognitiv äußerst entwickelt&erfolgreich, emotional&kognitiv überdurchschnittlich entwickelt&erfolgreich statt emotional&kognitiv unterdurchschnittlich entwickelt&erfolgreich, emotional&kognitiv unentwickelt&erfolglos (gruppenbezogene)

Herz&Verstand: 604 (objektive)

[2] Wir liefern die Tabelle auf Wunsch auch als MS Excel-Tabelle

Herz&Verstand-***Index***: 25% (objektive)

Ideale Emotionalität: 3 von 6 (objektive)

Idealismus 2: idealistisch statt profan (objektive)

Innovationskraft 2 (absolut): ans Limit gehend statt im Überkommenen verharrend (objektive)

Innovationskraft 2: ans Limit gehend statt im Überkommenen verharrend (gruppenbezogene)

Innovationskraft 4: äußerst innovationsstark, innovationsstark statt innovationsschwach, extrem innovationsschwach (gruppenbezogene)

Innovationskraft: 192 (objektive)

Innovationskraft% im Vergleich zum Stärksten: 16 (gruppenbezogene)

Innovationskraft***index*** ±100: 14% (objektive)

Intuitivität in großen Angelegenheiten: intuitiv statt analytisch (gruppenbezogene)

Intuitivität in kleinen Angelegenheiten: intuitiv statt analytisch (gruppenbezogene)

Intuitivität in mittleren Angelegenheiten: intuitiv+ statt analytisch (gruppenbezogene)

IST/SOLL-Wertorientierung: an der Wirklichkeit orientiert+ statt an Regeln orientiert (objektive)

Kampfbereitschaft: 5,15 (gruppenbezogene)

Kampfbereitschaft 4: kämpferisch+ oder solide statt revolutionär oder unterwürfig (gruppenbezogene)

Konfliktfähigkeit 2: dämpfend+ statt zuspitzend (objektive)

Konfliktfähigkeit 4: deeskalierend+, dämpfend statt zuspitzend, Öl ins Feuer gießend (objektive)

Konstruktivität 2: äußerst konstruktiv statt weniger als das (objektive)

Konstruktivität 5: äußerst konstruktiv, ziemlich konstruktiv, noch konstruktiv statt etwas destruktiv, völlig destruktiv (objektive)

Konstruktivität vs. Destruktivität: konstruktiv statt destruktiv (objektive)

Konstruktivität: ,4166 im Vergleich zum Optimum 1 (objektive)

Konzentrierte Schwerpunktbildung: klotzend statt kleckernd (objektive)

Koordiniertheit 4: koordiniert statt verschiebend, verkehrend, verschiebend&verkehrend (objektive)

Kraft ++-Quadrant: im ++-Quadrant+ statt nicht im ++-Quadrant (objektive)

Kraft im Vergleich zur Gruppe: überdurchschnittlich kraftvoll+ statt unterdurchschnittlich kraftvoll (gruppenbezogene)

Kraft in ordinalen Fünfteln: die kraftvollste Persönlichkeit, äußerst starkes Fünftel, starkes Fünftel+ statt mittleres Fünftel, schwaches Fünftel, extrem schwaches Fünftel (gruppenbezogene)

Kraft% im Vergleich zum Stärksten: 22% (gruppenbezogene)

Kraft***index***: 16% (objektive)

Kreativität 2: kreativ statt weniger kreativ (gruppenbezogene)

Kreativität% im Vergleich zum Kreativsten: 38% (gruppenbezogene)

Kreativität: ,6 (objektive)

Krisenwendekompetenz 2: eine Wende herbeiführen könnend statt weniger kompetent (gruppenbezogene)

Krisenwendekompetenz 4: eine Wende herbeiführen könnend, krisenfest+ statt krisenanfällig, in der Krise befindlich (gruppenbezogene)

Krisenwendekompetenz% im Vergleich zum Stärksten: 9% (gruppenbezogene)

Krisenwendekompetenz: 27 (objektive)

Krisenwendekompetenz***index*** ±100: 5% (objektive)

Leistungswille 4: äußerst willensstark, zielstrebig statt mäßig strebsam, Null Bock (gruppenbezogene)

Leistungswille: 39 (objektive)

Motivation 2: ambitioniert statt weniger motiviert (gruppenbezogene)

Motivation 4: ambitioniert, hochmotiviert statt niedrig motiviert, gleichgültig (gruppenbezogene)

Motivation% im Vergleich zum Motiviertesten: 2% (gruppenbezogene)

Motivation: 1 (objektive)

Motivationsdosierung für das Neue 2: das neue Ziel mit ganzer Kraft anstrebend+ statt einen neuen gut dosierten Anreiz schaffend (objektive)

Nach vorne gerichteter Trieb 2: beherzt zupackend statt weniger effektiv schaffend (gruppenbezogene)

Nach vorne gerichteter Trieb 4: beherzt zupackend, überdurchschnittlich effektiv statt unterdurchschnittlich effektiv, nicht effektiv schaffend (gruppenbezogene)

Nach vorne gerichteter Trieb: 10 (objektive)

Optimale Emotionalität 2: emotional optimal entwickelt statt emotional suboptimal entwickelt (objektive)

Optimale Emotionalität 5: emotional optimal entwickelt, emotional gut entwickelt, emotional entwickelt+ statt emotional etwas zurückgeblieben, emotional verkümmert (objektive)

Ordnungsliebe: 6 (objektive)

Ordnungsliebe 2: ordnungsliebend statt weniger gut sortiert (objektive)

Progressivität siehe Strategiekompetenz progressiv

Psychische Normalität: Grenzen akzeptieren könnend+ statt psychisch gestört (manisch), psychisch gestört (depressiv) (objektive)

Realitätsanpassung 2: anpassungsfähig statt weniger anpassungsfähig (gruppenbezogene)

Realitätsanpassung: 9 (gruppenbezogene)

Reife 2: reif statt unreif (objektive)

Rhythmisierung 4: absolut parkettsicher+ statt Trippelschritte, halbwegs parkettsicher, Spagat (objektive)

Rhythmustreue 4: perfekt im Rhythmus bleibend+, in der Spur bleibend statt von der Spur abweichend, vollkommen daneben (objektive)

Rhythmustreue: -284 (kleiner ist treuer) (objektive)

Rollenflexibilität: Tausendsassa, Mehrzweckwaffe statt auf eine einzige Führungsrolle beschränkt, keine Führungsrolle innehabend (objektive)

Sachlichkeit: sachlich statt sich verheddernd (gruppenbezogene)

Selbständigkeit 2: selbständig statt symbiotisch verstrickt (objektive)

Selbständigkeit: 7 (objektive)

Selbstbeherrschung: selbstbeherrscht statt gehemmt, aggressiv (objektive)

Selbstvertrauen 2: mutig+ statt furchtsam (objektive)

Selbstvertrauen: 7,4% (objektive)

Stellvertretereignung 3: optimal geeignet als Führungskraft, geeignet als Führungskraft statt nicht geeignet als Führungskraft (objektive)

Stellvertretereignung: 3,10 (0,00 ist optimal, 1,00 ist auch geeignet) (objektive)

Stellvertretereignungs***index***: 3% (objektive)

Stimmigkeit: in sich stimmig+ statt innerlich zerrissen (objektive)

strategische Motivation: hat den nötigen langen Atem+ statt langfristiges Herangehen fehlt (objektive)

Strategiekompetenz 5: alles im Griff+, am Ball bleibend statt sich durchwurstelnd, bar jeder Strategie, alles laufen lassend (objektive)

Strategiekompetenz konservativ %: 99% (objektive)

Strategiekompetenz progressiv %: 95% (objektive) identisch mit

Strategiekompetenz***index***: 95% (objektive)

Stringenz innerhalb des Vorhandenen: Vorhandenes ist gut aufgestellt+ statt Vorhandenes ist schlecht aufgestellt (objektive)

Stringenz von Altem und Neuem: Altes und Neues stringent positionierend+ statt A&N beziehungslos nebeneinander stehen habend (objektive)

Taktgefühl 4: äußerst taktvoll+, taktvoll statt taktlos, läßt jegliches Feingefühl vermissen (gruppenbezogene)

Taktgefühl: -6 (-100 läßt es mehr vermissen als -10) (gruppenbezogene)

Teamorientierung (Rang): 51 (mittlerer Rang ist teamorientiert, hoher ist herdendtriebhaft, niedriger Rang ist sozial abweichend) (gruppenbezogene)

Teamorientierung 3: teamorientiert+ statt sozial abweichend, herdentriebhaft (gruppenbezogene)

Teamorientierung: 136196 (gruppenbezogene)

Tiefe / Reife: tief, ziemlich tief statt ziemlich oberflächlich, oberflächlich (objektive)

Überzeugungskraft 2: überzeugungsstark statt überzeugungsschwach (objektive)

Überzeugungskraft: 3 von 6 (objektive)

Umstandslosigkeit in klein. Angelegenheiten: geradeheraus statt sich verzettelnd (gruppenbezogene)

Umstandslosigkeit in mittl. Angelegenheiten: geradeheraus+ statt sich verzettelnd (gruppenbezogene)

Understatement: sich des Understatements befleißigend+ statt eher auftrumpfend (gruppenbezogene)

Wachstumserzeugungsstärke 2 (absolut): wachstumsschaffend+ statt nicht wachstumsschaffend (objektive)

Wachstumserzeugungsstärke 4: hohes Wachstum schaffend, Wachstum schaffend+ statt wachstumsschwach, extrem wachstumsschwach (gruppenbezogene)

Wachstumserzeugungsstärke: 192 (objektive)

Wachstumserzeugungsstärke***index*** ±100: 14% (objektive)

Zuverlässigkeit: zuverlässig statt unzuverlässig (gruppenbezogene)

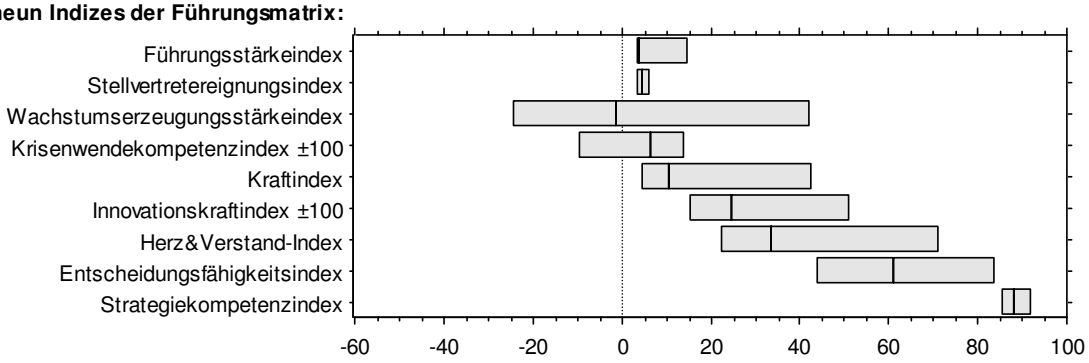
Zuverlässigkeit: -,931 (gruppenbezogene)

Unser **Tipp** für Sie, falls Sie auch nach gründlicher Abwägung noch unsicher sind, ob sie sich für Steve_JobsUni* entscheiden sollen. Wenn Sie den Wandel wirklich brauchen und wollen, und diese Persönlichkeit diesen Wandel (mit)bewirken soll, eignet sie sich dafür hervorragend, weil mit dieser Persönlichkeit die Zukunft zum Greifen nah ist.

Leistungsmerkmale der Führungsmatrix, alphabetisch

Abschlußstärke (nach Rang)
Abschlußstärke 4 (nach Kategorie)
Aggressionstrieb (nach Kategorie)
Aggressivität (nach Rang)
Ambiguitätstoleranz Offenheit 2 (nach Kategorie)
Ambiguitätstoleranz Offenheit (nach Rang)
Auf das Neue gerichteter Trieb (nach Kategorie)
Aufgeschlossenheit 2 (nach Kategorie)
Aufgeschlossenheit (nach Rang)
Aufwärts gerichteter Trieb 2 (nach Kategorie)
Aufwärts gerichteter Trieb 4 (nach Kategorie)
Ausdrucksstärke optimal, siehe emotionale Ausdrucksstärke
Ausgeglichenheit (nach Kategorie)
Authentizität (nach Kategorie)
Avantgardismus (nach Rang)
Avantgardismus 2 (nach Kategorie)
Avantgardismus 4 (nach Kategorie)
Begeisterungsfähigkeit (nach Kategorie)
Bums (nach Kategorie)
Charisma (nach Kategorie)
Charisma (nach Rang)
Chef&Stellvertretereignung (nach Kategorie)
Contenance (nach Kategorie)
Delegieren (nach Kategorie)
Destruktivität (nach Kategorie)
Durchsetzungsvermögen (nach Rang)
Dynamik 2 (nach Kategorie)
Dynamik 4 (nach Kategorie)
Effizienz vs. Divergenz (nach Kategorie)
Effizienz-Divergenz 3 (nach Kategorie)
Emotionale Ausdrucksstärke (nach Kategorie)
Entfernung zur Zukunft (nach Kategorie)
Entfernung zur Zukunft (nach Rang)
Entscheidungsdynamik 2 (nach Kategorie)
Entscheidungsfähigkeit (nach Rang)
Entscheidungsfähigkeit 2 (nach Kategorie)
Entscheidungsfähigkeit 4 (nach Kategorie)
Entscheidungsfähigkeits***index*** (nach Rang)
Entschiedenheit (nach Kategorie)
Erwachsener (nach Kategorie)
Format 2 (nach Kategorie)
Format 3 (nach Kategorie)
Führungskraft 2 (nach Kategorie)
Führungskraft 3 (nach Kategorie)
Führungsstärke (nach Rang)
Führungsstärke***index*** (nach Rang)
Gefühlsleben (nach Kategorie)
Geschäftstüchtigkeit (nach Kategorie)
Gestimmtheit (nach Kategorie)
Harmonie (nach Kategorie)
Harmonie (nach Kategorie)
Harmonie (nach Rang)
Herz&Verstand 2 (nach Kategorie)
Herz&Verstand 4 (nach Kategorie)
Herz&Verstand-***Index*** (nach Rang)
Idealismus (nach Kategorie)
Innovationskraft (absolut) (nach Kategorie)
Innovationskraft (nach Kategorie)
Innovationskraft***index*** (nach Rang)
Intuitivität in großen Angelegenheiten (nach Kategorie)
Intuitivität in kleinen Angelegenheiten (nach Kategorie)
Intuitivität in mittleren Angelegenheiten (nach Kategorie)
IST/SOLL-Wertorientierung (nach Kategorie)
Kampfbereitschaft (nach Rang)
Kampfbereitschaft 4 (nach Kategorie)
Konfliktfähigkeit 2 (nach Kategorie)
Konfliktfähigkeit 4 (nach Kategorie)
Konstruktivität (nach Rang)
Konstruktivität 2 (nach Kategorie)
Konstruktivität 5 (nach Kategorie)
Konstruktivität vs. Destruktivität (nach Kategorie)
Konzentrierte Schwerpunktbildung (nach Kategorie)
Koordiniertheit 2 (nach Kategorie)
Koordiniertheit 3 (nach Kategorie)
Koordiniertheit 4 (nach Kategorie)
Kraft ++-Quadrant (nach Kategorie)
Kraft im Vergleich zur Gruppe (nach Rang)
Kraft in ordinalen Fünfteln (nach Kategorie)
Kraft***index*** (nach Rang)
Kreativität (nach Rang)
Kreativität 2 (nach Kategorie)
Krisenwendekompetenz (nach Rang)
Krisenwendekompetenz 2 (nach Kategorie)
Krisenwendekompetenz 4 (nach Kategorie)
Krisenwendekompetenz***index*** (nach Rang)
Leistungsstärke siehe Kraft
Leistungswille (nach Kategorie)
Leistungswille (nach Rang)
Motivation (nach Rang)
Motivation 2 (nach Kategorie)
Motivation 4 (nach Kategorie)
Motivationsdosierung für das Neue 2 (nach Kategorie)
Nach vorne gerichteter Trieb (nach Rang)
Nach vorne gerichteter Trieb 2 (nach Kategorie)
Nach vorne gerichteter Trieb 4 (nach Kategorie)
Optimale Emotionalität 2 (nach Kategorie)
Optimale Emotionalität 5 (nach Kategorie)
Ordnungsliebe 2 (nach Kategorie)
Ordnungsliebe (nach Rang)
Psychische Normalität (nach Kategorie)
Realitätsanpassung (nach Rang)
Realitätsanpassung 2 (nach Kategorie)
Reife (nach Kategorie)
Rhythmisierung 4 (nach Kategorie)
Rhythmustreue (nach Rang)
Rhythmustreue 4 (nach Kategorie)
Rollenflexibilität (nach Kategorie)
Sachlichkeit (nach Kategorie)
Selbständigkeit (nach Kategorie)
Selbständigkeit (nach Rang)
Selbstbeherrschung (nach Kategorie)
Selbstvertrauen (nach Kategorie)
Selbstvertrauen (nach Rang)
Stellvertretereignung (nach Kategorie)
Stellvertretereignungs***index*** (nach Rang)
Stimmigkeit (nach Kategorie)
Strategische Motivation (nach Kategorie)
Strategiekompetenz 5 (nach Kategorie)
Strategiekompetenz konservativ % (nach Rang)
Strategiekompetenz progressiv % (nach Rang)
Strategiekompetenzindex (nach Rang)
Stringenz innerhalb des Vorhandenen (nach Kategorie)
Stringenz von Altem und Neuem (nach Kategorie)
Taktgefühl (nach Kategorie)
Taktgefühl (nach Rang)
Teamorientierung (nach Rang)
Teamorientierung 2 (nach Kategorie)
Teamorientierung 3 (nach Kategorie)
Tiefe (nach Kategorie)
Tiefe / Reife (nach Kategorie)
Tiefe vs. Oberflächlichkeit (nach Kategorie)
Überzeugungskraft (nach Kategorie)
Umstandslosigkeit in kleinen Angelegenheiten (nach Kategorie)
Umstandslosigkeit in mittleren Angelegenheiten (nach Kategorie)
Wachstumserzeugungsstärke 2 (nach Kategorie)
Wachstumserzeugungsstärke 4 (nach Kategorie)
Wachstumserzeugungsstärke***index*** (nach Rang)
Zuverlässigkeit (nach Kategorie)
Zuverlässigkeit (nach Rang)

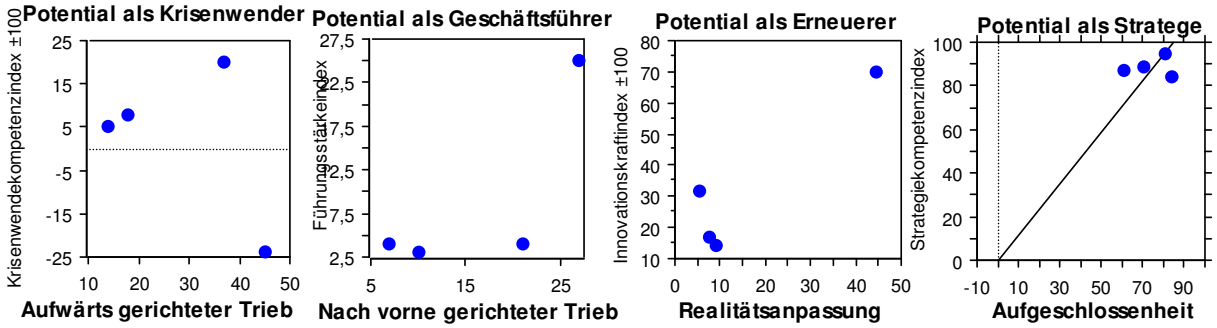
Die neun Indizes der Führungsmatrix:



Punkte rechts verweisen auf herausragende Führungskräfte. Die Vertikalen in den Boxplots stehen für das 10., 25., 50., 75. und 90. Perzentil.

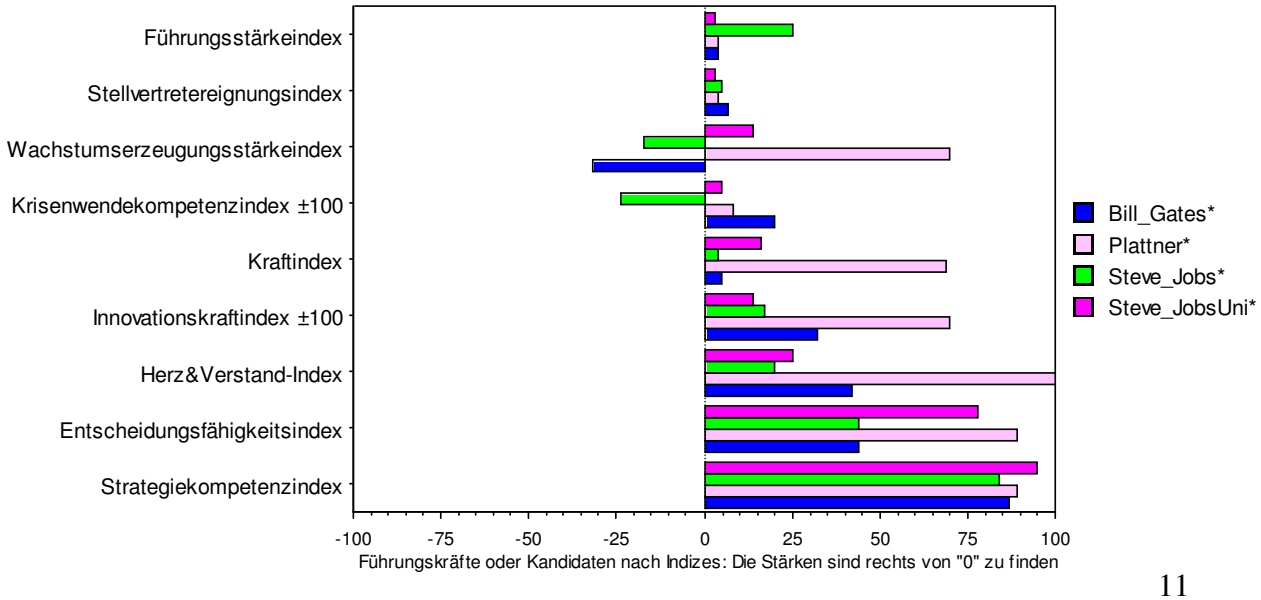
Die Persönlichkeiten, deren Wert über dem Median liegt, sind überdurchschnittlich kompetent

	Count	Minimum	Maximum	# Missing	Median
Führungsstärkeindex	4	3	25	0	4
Stellvertretereignungsindex	4	3	7	0	5
Wachstumserzeugungsstärkeindex	4	-32	70	0	-2
Krisenwendekompetenzindex ±100	4	-24	20	0	7
Kraftindex	4	4	69	0	11
Innovationskraftindex ±100	4	14	70	0	25
Herz&Verstand-Index	4	20	100	0	34
Entscheidungsfähigkeitsindex	4	44	89	0	61
Strategiekompetenzindex	4	84	95	0	88



Je weiter rechts außen ein Punkt in der unteren Hälfte positioniert ist, desto höher ist das Potential dieser Persönlichkeit.

Balkendiagramm zum Vergleich von maximal 15 Kandidaten



Führungskräfte oder Kandidaten nach Indizes: Die Stärken sind rechts von "0" zu finden

Einen eigenen Stärkenbericht über den Kandidat im Vergleich zu Anderen erstellen Wertschätzen Sie Ihren handverlesenen Führungskreis? Möchten Sie Ihre Wertmaßstäbe, die sich in den Stärken+ Ihres inneren Führungskreises konkretisieren, auf Ihr ganzes Unternehmen ausweiten, ohne von der Dezentralität abzugehen?

Sie können sich selbst oder eine andere ***Referenz*** interviewen und 55-95% ihres Kraftindex als Mindestwert festlegen. Wenn sich beispielsweise aus dem Interview Ihr Kraftindex von 45 ergäbe, dann müßte der zu befördernde Kandidat bei 80% mindestens einen von 36 aufweisen. Wenn Sie selbst Ihre Stärken+ kennen, ist das in jeder Hinsicht von Vorteil. Wenn Sie ohne große Umstände Personal auswählen wollen, können Sie ausschließlich anhand des Strategie- bzw. Kraftindex rangordnen und werden damit auch gut fahren, wenn das Interview etwas taugt.

Falls Sie sich dazu entschließen sollten, Ihre Kandidaten nicht nach einem der neun Indizes, sondern nach Ihren eigenen Wertmaßstäben ***rangzuordnen***, sortieren Sie Ihre Kandidaten einfach neu. Nehmen wir an, Sie wollten einen Topmanager mit Ausstrahlung; dazu wählen Sie das Leistungsmerkmal „Charisma“ aus und sortieren dementsprechend in Ihrer Tabellenkalkulation. Jedes ordinale Leistungsmerkmal – diese sind mit (nach Rang) gekennzeichnet – eignet sich dazu, Ihre Kandidaten in die gewünschte Reihenfolge zu bringen. Sie können auch nach einem Referenzinterview einen fixen Mindestwert, wie beispielsweise ein Charisma von 500 vorgeben.

Sie können auch geeignete Kandidaten auswählen, indem Sie mehrere Persönlichkeitseigenschaften ***logisch kombinieren***. Dazu können Sie jede der über 100 Stärken+ aus der Führungsmatrix verwenden. Beispielsweise haben Sie sich dazu entschlossen charaktervolle Kandidaten zu bevorzugen und operationalisieren das folgendermaßen: alle infrage kommenden Kandidaten sollen aggressionsfrei und nicht völlig destruktiv sein. Schreiben Sie Ihre logische Formel in Ihrer Tabellenkalkulation beispielsweise so: "Aggressionstrieb 2" IS "aggressionsfrei" AND "Destruktivität 2" IS "besser als völlig destruktiv". Auf diese Art und Weise können Sie gut eine Vorauswahl treffen. Schlägt bei Ihnen gerade die Stunde der oft unterschätzten Sekundärtugenden, können Sie folgende Stärken+ als unverzichtbare Kriterien festlegen: alle infrage kommenden Leistungsträger sollten erwachsen, zum emotionalen Höhepunkt fähig, zuverlässig, koordiniert, in sich stimmig und sachlich sein. Suchen Sie Leistungsträger mit wichtigen emotionalen Stärken könnte Ihre Anforderung lauten: die Kandidaten müssen Herz &Verstand haben, durchsetzungsfähig, selbständig, intuitiv bezüglich langfristiger Ziele, führungsstark und anpassungsfähig sein, ranklotzen und delegieren können und ans Limit gehen. Es sollte Ihnen bewußt sein, daß je mehr Kriterien sie formulieren und mit dem logischen UND verknüpfen, desto weniger Kandidaten diese erfüllen werden. Ich empfehle deshalb, sich auf einen der neun Indizes bei der Auswahl festzulegen, wenn es Ihnen um den optimalen statt des idealen Kandidaten geht.

Falls Sie die Führungsmatrix zum ersten Mal anwenden, rate ich, sich an das ***bewährte Vorgehen aus dem n=1 Stärkenbericht*** zu halten. Legen Sie fest, in welcher der drei Rollen – Krisenwender, Geschäftsführer oder Erneuerer – die Führungskraft reüssieren soll; je nach Ihrer Anforderung bevorzugen Sie die geeig-

neten Führungskräfte gemäß des Krisenwendekompetenzindex, des Führungsstärkeindex oder des Innovationskraftindex; bei persönlich überschaubaren Unternehmungen berücksichtigen Sie noch den Kraftindex, bei unpersönlichen Systemen den Strategiekompetenzindex. Es kommt nur darauf an, ob der Kandidat diejenigen rollenspezifischen unverzichtbaren Persönlichkeitseigenschaften und leistungssteigernde Fertigkeiten im Repertoire hat, die er für die *Aufgabe* unbedingt braucht. Es geht schließlich um den Erfolg Ihrer Unternehmung und nicht um einen Schönheitspreis in Psychologie. Falls dem Kandidaten einige unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften fehlen, können eventuell andere Mitarbeiter diese Lücke gut ausfüllen. Wenn Sie des Kandidaten weitere Entwicklung fördern wollen, können sie ihm noch ein Training für die ihm fehlenden leistungssteigernden Methoden vorschlagen.

Einleitung:

Erfolgreiche Unternehmen stellen die Persönlichkeit in den Mittelpunkt, wenn es um Führung geht.

Wollen Sie Spitzenleistung statt Mittelmaß, sind Sie bei Kraft5 richtig. Unser Motto lautet: „Die leistungsstärksten Persönlichkeiten an die Spitze – das bringt ihre Unternehmung nach vorn“.

Wollen Sie Führungskräfte einstellen oder befördern, müssen Sie sie erst einmal als Führungskräfte identifizieren – eine Aufgabe die einfacher klingt als sie ist. Dazu benötigen Sie die Führungsmatrix; denn die Führungsmatrix unterstützt in Ihrer Objektivität Ihre Intuitionen und validiert Ihre Entscheidungen, indem sie Führungsstärke mißt.

Eine Führungskraft braucht nur in einer Rolle zu glänzen; entweder als Krisenwender oder Geschäftsführer oder Erneuerer geeignet zu sein, reicht vollkommen aus:

- Sollen kurzfristig rote in schwarze Zahlen verwandelt werden? Wem traue ich die Wende heraus aus einer kritischen Situation hinein in den grünen Bereich am ehesten zu? Suchen Sie solch eine Führungskraft, wählen Sie einen geeigneten Krisenwender aus.

- Drohen über kurz oder lang Stagnation und Stillstand? Wem traue ich mittelfristig die Gewinnsteigerung und Wachstumserzeugung am ehesten zu? Suchen Sie solch eine Führungskraft, wählen Sie einen geeigneten Geschäftsführer[1] aus.

- Soll langfristig Altes durch Neues ersetzt werden? Wem traue ich Innovationen am ehesten zu? Suchen Sie solch eine Führungskraft, wählen Sie einen geeigneten Erneuerer aus.

Für eine optimale Kandidatenauswahl haben Sie vor den Kandidateninterviews eine Stellenanzeige formuliert; nehmen Sie diese Kriterien noch einmal zur Hand, bevor Sie den Stärkenbericht lesen. Zur Leistungsstärkemessung und einem an einzelnen Kriterien orientierten Kandidatenvergleich stellt Ihnen die Führungsmatrix neun Indizes und über 100 weitere Stärken.

Die Führungsmatrix assistiert Ihrer Entscheidungsfindung auch dann optimal, wenn Sie statt Leistungsstärke nur Potentiale vorhersagen wollen. Persönliche Entwickeltheit als wichtige Voraussetzung von Erfolgsträchtigkeit wird von der Führungsmatrix ebenfalls gemessen.

Jetzt ist der richtige Zeitpunkt dafür gekommen, daß die Führungsmatrix Ihrer Intuition assistiert.

---

[1] Diesen Begriff verwenden wir nicht im juristischen Sinne, sondern er steht für eine Führungskraft, die Geschäfte erfolgreich organisiert. Ein Führer veranlaßt Andere dazu, das zu tun, was er will.

* Name wurde verändert

Die Kernkompetenzen sind bei Steve_Jobs* wie folgt ausgeprägt:

Alle Indizes sind auf ±100 standardisiert
Krisenwendekompetenzindex: -24
Führungsstärkeindex**+**: 25
Stellvertretereignungsindex: 5
Innovationskraftindex: 17
Kraftindex: 4
Strategiekompetenzindex**+**: 84
Herz&Verstand-Index**+**: 20
Entscheidungsfähigkeitsindex: 44
Wachstumserzeugungsstärkeindex**+**: -17

Wie hoch muß (m)ein Index sein? Dafür gibt es keine Regel außer daß, wer mehr zu sagen hat, mindestens in einer der erfordernisrelevanten Stärken höhere Werte aufweisen sollte als seine Mitarbeiter. Sind bei einer Unternehmung alle Mitarbeiter persönlich zu führen, ist die Kraft einer Persönlichkeit besonders bedeutsam; bei einem komplexen hierarchischen System kommt es dagegen nicht so sehr auf Kraft, sondern vor allem auf Strategie an. Führungskräfte mit zweistelligem Führungsstärkeindex oder Stellvertretereignungsindex sind äußerst selten! Führungskräfte, die in mehr als einer der drei Rollen – Krisenwender, Geschäftsführer, Erneuerer – reüssieren, ebenfalls. Darauf kommt es auch nicht an. Breite oder Spitze? Jeden Kandidaten, der auch ‚nur' in einer einzigen Disziplin an der Spitze von zig Bewerbern liegt, sollten Sie ernsthaft in Erwägung ziehen; Sie bevorzugen doch Spitzenleistung?! Da kommt es manchmal nur auf eine einzige, eben die von Ihnen selbst festzulegende *aufgabenrelevante* Stärke an. Und vergessen Sie nicht: die Führungsmatrix mißt das Sprechen einer Persönlichkeit und schließt daraus auf persönliche Stärken, weil das Sprechen das Handeln bestimmt.

Steve Jobs*'s Stärken+ laut Interviewauswertung vom Montag, 28. September 2015

1. Diese Persönlichkeit eignet sich nicht für die Rolle des Krisenwenders, weil ihre Krisenwendekompetenz auf einer Skala von ±100 nicht höher als +15 ist: ihr Krisenwendekompetenzindex beträgt -24.

2. Diese Persönlichkeit eignet sich generell für die Rolle einer geschäftsführenden Führungskraft: in der Rolle eines Geschäftsführers ist sie optimal geeignet als Führungskraft; in der Rolle eines Stellvertreters ist sie nicht geeignet als Führungskraft. Der Kriteriumswert auf den Skalen von 1 bis 100 liegt jeweils bei 7. Ihr Führungsstärkeindex beträgt 25 und ihr Stellvertretereignungsindex 5.

3. Diese Persönlichkeit eignet sich nicht für die Rolle des Erneuerers, weil ihre Innovationskraft auf einer Skala von ±100 nicht höher als +30 ist: ihr Innovationskraftindex beträgt 17.

4. Diese Persönlichkeit ist auf eine einzige Führungsrolle beschränkt, die sie souverän beherrscht und sie hat dabei ihre Unternehmung in ihrer Gänze im Griff+; sie ist optimal geeignet, ein komplexes hierarchisches System als Ganzes zu steuern. Auf einer Skala von 1 bis 100 übertrifft ihr Strategiekompetenzindex mit außergewöhnlich hohen 84 die geforderten 79, dabei ist sie noch absolut parkettsicher+.

5. Diese Persönlichkeit kann ihre negativen und positiven Emotionen erfolgreich steuern. Das Interview stammt von einer reifen und selbstbeherrschten Persönlichkeit. Sie kann Konflikte grundsätzlich deeskalieren, weil sie aggressionsfrei ist. Bei Konflikten wirkt sie als Person dämpfend; das ist lösungsorientiert. Dadurch, daß sie Harmonie stiftend ist, trägt sie grundsätzlich zu einem harmonischen Arbeitsklima etwas bei. Darüberhinaus stiftet sie persönlich gerne Harmonie.

6. Das Interview stammt von keiner kraftvollen Persönlichkeit, weil ihre Kraft auf einer Skala von 1 bis 100 den Wert 27 nicht übertrifft: ihr Kraftindex beträgt 4. Leider ist sie nicht im ++ Quadranten positioniert; damit ist nicht gewährleistet, daß sie sowohl Wachstum generiert als auch durchsetzungsstark ist und profitabel arbeitet. Ihre Leistungsstärke ist kognitiv und emotional gleichermaßen unterfüttert, weil ihr Herz&Verstand-Index mit 20 das notwendige Minimum von +5 übertrifft.

Ad 1: Diese als Krisenwender nicht geeignete Führungskraft kompensiert punktuell ihre fehlende Eignung, indem sie bis zu 8 von 8 für diese Rolle unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften entwickelt hat: es handelt sich um die Stärke(n)$^{+}$ **mutig+;**

Es vermindert ihre Krisenwendekompetenz, daß sie ihre fehlende Überzeugungskraft nicht mit bis zu 5 von 5 eine Wende herbeiführenden Fertigkeiten kombinieren kann: es handelt sich um die Stärke(n)$^{+}$ **koordiniert+; teamorientiert+; selbstbeherrscht+;**

Ganz besonders begrenzt ihre Krisenwendekompetenz, daß sie trotz 4 von 9 eine Wende herbeiführenden Fertigkeiten **entscheidungsschwach** ist: es handelt sich um die Stärke(n)$^{+}$ **offen im Sinne von ambiguitätstolerant+; in sich stimmig+; entschieden+; selbstbeherrscht+;**

Ad 2 ist einschlägig für Steve_Jobs*: Diese als Geschäftsführer geeignete Führungskraft unterstreicht ihre Eignung, indem sie bis zu 7 von 7 für diese Rolle unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften entwickelt hat: es handelt sich um die Stärke(n)$^+$ **koordiniert$^+$; konstruktiv$^+$; teamorientiert$^+$; sachlich$^+$; intuitiv in großen Angelegenheiten$^+$;**

Ganz besonders steigert ihre Geschäftstüchtigkeit und Führungsstärke, daß zu ihrem methodischen Repertoire bis zu 11 von 11 leistungsverstärkende Fertigkeiten gehören: es handelt sich um die Stärke(n)$^+$ **selbstbeherrscht$^+$; emotional ausdrucksstark$^+$; in sich stimmig$^+$; Contenance bewahrend$^+$; entschieden$^+$; intuitiv in kleinen Angelegenheiten$^+$; intuitiv in mittleren Angelegenheiten$^+$; intuitiv in großen Angelegenheiten$^+$; erwachsen$^+$; zum emotionalen Höhepunkt fähig$^+$;**

Ad 3: Diese als Erneuerer nicht geeignete Führungskraft kompensiert ihre fehlende Eignung, indem sie bis zu 10 von 10 für diese Rolle unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften entwickelt hat: es handelt sich um die Stärke(n)$^+$ **offen im Sinne von ambiguitätstolerant$^+$; in sich stimmig$^+$; intuitiv in großen Angelegenheiten$^+$;**

Punktuell kompensiert ihre fehlende Innovationskraft, daß zu ihrem methodischen Repertoire bis zu 10 von 10 innovationsförderliche Fertigkeiten gehören: es handelt sich um die Stärke(n)$^+$ **an der Wirklichkeit orientiert$^+$; entschieden$^+$; selbstbeherrscht$^+$; in sich stimmig$^+$; teamorientiert$^+$;**

Ad 4 ist einschlägig für Steve_Jobs*: Diese als Stratege optimal geeignete Führungskraft unterstreicht ihre Eignung durch bis zu 8 von 8 unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften: es handelt sich um die Stärke(n)$^+$ **konfliktdämpfend$^+$; aggressionsfrei$^+$; reif$^+$; zum emotionalen Höhepunkt fähig$^+$; das neue Ziel mit ganzer Kraft anstrebend$^+$; absolut parkettsicher$^+$; hat den nötigen langen Atem$^+$; emotional intelligent$^+$;** als leistungsverstärkende Fertigkeit dient ihr ihre ausgeprägte **Aufgeschlossenheit$^+$;** leistungsverstärkend wirkt**,** daß sie **immer in der Spur bleibt$^+$;** mit ihr ist **die Zukunft zum Greifen nah$^+$;**

Ad 5 ist bei jedem Kandidaten wichtig: Zum methodischen Repertoire dieser Konflikte deeskalieren könnenden und **vor allem erwachsenen$^+$** Persönlichkeit gehören bis zu 7 von 7 deeskalierenden Fertigkeiten: es handelt sich um die Stärke(n)$^+$ **das neue Ziel mit ganzer Kraft anstrebend$^+$; nicht zu tief schürfend$^+$; nicht arrogant und nicht besserwisserisch auftretend$^+$; Mitgefühl zeigend$^+$; sich solidarisierend$^+$; nichts auf die lange Bank schiebend$^+$;**

Zum methodischen Repertoire dieser selbstbeherrschten und Harmonie stiftenden Persönlichkeit gehören bis zu 8 von 8 harmoniestiftenden Fertigkeiten: es handelt sich um die Stärke(n)$^+$ **die Mitte einfangend und den Mainstream etablierend$^+$; sich solidarisierend$^+$; in sich stimmig$^+$;**

Ad 6: Diese Persönlichkeit kompensiert punktuell ihre mangelnde Kraft als gewinn- und wachstumssteigernder Leistungsträger, indem sie bis zu 10 von 10 dafür unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften entwickelt hat: es handelt sich um die Stärke(n)$^+$ **in sich stimmig$^+$; koordiniert$^+$; offen im Sinne von ambiguitätstolerant$^+$; mutig$^+$;**

Ebenfalls kompensierend wirkt, daß zu ihrem methodischen Repertoire bis zu 11 von 11 stark machenden Fertigkeiten gehören: es handelt sich um die Stärke(n)$^{+}$ **aggressionsfrei^{+}; Contenance bewahrend^{+}; zum emotionalen Höhepunkt fähig^{+}; konstruktiv^{+}; erwachsen^{+}; in sich stimmig^{+}; koordiniert^{+}; teamorientiert^{+};**

Vorbemerkung:

Eine Stärke resultiert entweder aus einer *objektiven Messung* der Architektur des Sprechens von Steve_Jobs* oder einem *gruppenbezogenem* Vergleich mit dem Sprechen anderer Kandidaten. Erstere Messungen können sich von Interview zu Interview ändern, Zweitere mit einem Wechsel der Vergleichsgruppe. Die Art der Messung ist jeweils in Klammern vermerkt.

Die Stärken+ von Steve Jobs*

(nur kategoriale Stärken und in alphabetischer Reihenfolge)

abschlußsicher+ (gruppenbezogene)
absolut parkettsicher+ (objektive)
aggressionsfrei+ (objektive)
alles im Griff+ (objektive)
Altes und Neues stringent positionierend (objektive)
am Ball bleibend (objektive)
ambitioniert (gruppenbezogene)
an der Wirklichkeit orientiert+ (objektive)
anpassungsfähig (gruppenbezogene)
ans Limit gehend (objektive)
aufgeschlossen, siehe zwei antagonistische…
ausgeglichen+ (objektive)
äußerst abschlußstark (gruppenbezogene)
äußerst durchsetzungsfähig (gruppenbezogene)
äußerst innovationsstark (gruppenbezogene)
äußerst konstruktiv (objektive)
äußerst starkes Fünftel (gruppenbezogene)
äußerst taktvoll (gruppenbezogene)
äußerst willensstark (gruppenbezogene)
äußerst zuversichtlich (gruppenbezogene)
authentisch (gruppenbezogene)
avantgardistisch (gruppenbezogene)
begeisterungsfähig (objektive)
beherzt zupackend+ (gruppenbezogene)
beschleunigen und bremsen könnend+ (objektive)
besser als völlig destruktiv+ (objektive)
chancenergreifend (objektive)
charismatisch+ (gruppenbezogene)
Contenance bewahrend+ (objektive)
dämpfend+ (gruppenbezogene)
das Neue priorisierend (objektive)
das neue Ziel mit ganzer Kraft anstrebend+ (objektive)
deeskalierend (gruppenbezogene)
delegierend+ (objektive)
die kraftvollste Persönlichkeit (gruppenbezogene)
die Zukunft zum Greifen nah+ (objektive)
durchsetzungsfähig (gruppenbezogene)
dynamisch (objektive)
effizient (gruppenbezogene)
effizient-divergent (gruppenbezogene)
eine Wende herbeiführen könnend (gruppenbezogene)
einen neuen, gut dosierten Anreiz schaffend (objektive)
Eines von Beiden* könnend (*beschleunigen oder bremsen) (objektive)
emotional ausdrucksstark+ (objektive)
emotional entwickelt (objektive)
emotional gut entwickelt (objektive)
emotional optimal entwickelt+ (objektive)
emotional&kognitiv äußerst entwickelt&erfolgreich (gruppenbezogene)
emotional&kognitiv überdurchschnittlich entwickelt&erfolgreich (gruppenbezogene)
entscheidungsfähig (gruppenbezogene)
entscheidungsstark (gruppenbezogene)
entschieden+ (gruppenbezogene)
erfordernisgerecht beschleunigen & bremsen könnend (objektive)
erwachsen+ (objektive)
etwas Ausstrahlung habend (gruppenbezogene)
euphorisch (objektive)
flexibel, siehe effizient-divergent oder anpassungsfähig
führungsstark, siehe (optimal) geeignet
geeignet als Führungskraft+ (objektive)
Gefühle an sich heranlassend, siehe emotional ausdrucksstark
gefühlsmäßig lebendig, siehe lebendig
geradeheraus++ (gruppenbezogene)
geschäftstüchtig (objektive)
Grenzen akzeptieren könnend+ (objektive)
halbwegs parkettsicher (objektive)
Harmonie stiftend+ (gruppenbezogene)
harmoniestiftend+ (gruppenbezogene)
harmonisch (gruppenbezogene)
hat den nötigen langen Atem+ (objektive)
hochmotiviert+ (gruppenbezogene)
hohes Wachstum schaffend (gruppenbezogene)
idealistisch (objektive)
im ++- Quadrant (objektive)
in der Spur bleibend+ (objektive)
in sich stimmig+ (objektive)
innovationsstark (gruppenbezogene)
intuitiv+++ (gruppenbezogene)
kämpferisch (gruppenbezogene)
klotzend (objektive)
konstruktiv+ (objektive)
koordiniert+ (objektive)
kraftvollste Persönlichkeit, siehe die ~
kreativ+ (gruppenbezogene)
krisenfest (gruppenbezogene)
lebendig+ (objektive)
mutig+ (objektive)
noch konstruktiv+ (objektive)
optimal geeignet als Führungskraft+ (objektive)
optimal geschäftstüchtig+ (objektive)
ordnungsliebend (objektive)
perfekt im Rhythmus bleibend (objektive)
reif+ (objektive)
rollenflexible Mehrzweckwaffe (objektive)
rollenflexibler Tausendsassa (objektive)
sachlich+ (gruppenbezogene)
selbständig (objektive)
selbstbeherrscht+ (objektive)
sich des Understatements befleißigend+ (gruppenbezogene)
solide (gruppenbezogene)
starkes Fünftel (gruppenbezogene)
taktvoll (gruppenbezogene)
teamorientiert+ (gruppenbezogene)
tief (objektive)
tolerant, siehe zwei antagonistische…
top entscheidungsstark (gruppenbezogene)
trendig (gruppenbezogene)
überdurchschnittlich effektiv (gruppenbezogene)
überdurchschnittlich kraftvoll (gruppenbezogene)
überzeugungsstark (objektive)
Vorhandenes ist gut aufgestellt (objektive)
wachstumsschaffend (objektive)
zielstrebig+ (gruppenbezogene)
ziemlich konstruktiv (objektive)
ziemlich tief+ (objektive)
zukunftsorientiert (objektive)
zum emotionalen Höhepunkt fähig+ (objektive)
zuverlässig (gruppenbezogene)
zuversichtlich+ (gruppenbezogene)
zwei antagonistische Werte gleichermaßen tolerieren können+ (gruppenbezogene)

Komplette Liste[2] der gemessenen Stärken+ des Kandidaten Steve Jobs*

Höhere Werte sind besser als niedrigere (bspw. +1 besser als -2), außer wenn in Klammern (…) etwas anderes dabei steht!

Eine Stärke resultiert entweder aus einer *objektiven Messung* der Architektur des Sprechens von Steve_Jobs* oder einem *gruppenbezogenem* Vergleich mit dem Sprechen anderer Kandidaten. Erstere Messungen können sich von Interview zu Interview ändern, zweitere mit einem Wechsel der Vergleichsgruppe. Die Art der Messung ist jeweils in Klammern vermerkt.

Abschlußstärke 4: äußerst abschlußstark, abschlußsicher+ statt abschlußschwach, nicht zum Abschluß fähig (gruppenbezogene)

Abschlußstärke: 7 (objektive)

Aggressionstrieb 2: aggressionsfrei+ statt aggressiv (objektive)

Aggressivität: 6,313 (weniger ist besser) (objektive)

Ambiguitätstoleranz (Offenheit) 2: zwei antagonistische Werte gleichermaßen tolerieren könnend+ statt unipolar fühlend (gruppenbezogene)

Ambiguitätstoleranz (Offenheit):-84 (-33 toleranter als -3) (objektive)

Anpassungsfähigkeit siehe Realitätsanpassung

Auf das Neue gerichteter Trieb: das Neue priorisierend statt das Neue hintanstellend (objektive)

Aufgeschlossenheit: 84 (objektive)

Aufgeschlossenheit 2: aufgeschlossen+ statt desinteressiert an von eigenen Überzeugungen Abweichendem (gruppenbezogene)

Aufwärts gerichteter Trieb 2: äußerst zuversichtlich statt weniger zuversichtlich (gruppenbezogene)

Aufwärts gerichteter Trieb 4: äußerst zuversichtlich, zuversichtlich+ statt skeptisch, resignativ (gruppenbezogene)

Aufwärts gerichteter Trieb: 45 (objektive)

Ausgeglichenheit 2: ausgeglichen+ statt Stimmungsschwankungen unterworfen (objektive)

Authentizität: authentisch statt sich verbiegend (gruppenbezogene)

Avantgardismus 4: avantgardistisch, trendig statt nachtrabend, hinter dem Mond (gruppenbezogene)

Avantgardismus: -39 (objektive)

Begeisterungsfähigkeit 2: begeisterungsfähig statt weniger anregend (objektive)

Bums: zum emotionalen Höhepunkt fähig+ statt nichts Halbes und nichts Ganzes zustande kriegend (objektive)

Charisma 4: charismatisch+, etwas Ausstrahlung habend statt wenig Ausstrahlung habend, über keinerlei Ausstrahlung verfügend (gruppenbezogene)

Charisma: 225 (objektive)

Chef&Stellvertretereignung: geeignet als Führungskraft+ statt nicht geeignet als Führungskraft (objektive)

Contenance: Contenance bewahrend+ statt verzweifelt (objektive)

Delegieren: delegierend+ statt nicht rhythmisch untergliedernd (objektive)

Destruktivität 2: besser als völlig destruktiv+ statt völlig destruktiv (objektive)

Durchsetzungsvermögen: 129 (objektive)

Dynamik 2: dynamisch statt nicht erfordernisgerecht beschleunigen&bremsen könnend (objektive)

Dynamik 4: erfordernisgerecht beschleunigen und bremsen könnend, beschleunigen und bremsen könnend+ statt Eines von Beiden könnend, weder beschleunigen noch bremsen könnend (objektive)

Effizienz vs. Divergenz: effizient statt divergent (gruppenbezogene)

Effizienz-Divergenz 3: effizient-divergent statt effizient, divergent (gruppenbezogene)

Emotionale Ausdrucksstärke: emotional ausdrucksstark = Gefühle heranlassend+ statt schwach ausgeprägtes Gefühlsleben = G. relativierend (objektive)

Entfernung zur Zukunft: -3 (objektive)

Entfernung zur Zukunft 4: die Zukunft zum Greifen nah+, zukunftsorientiert statt vergangenheitsorientiert, lebt in der Vergangenheit (objektive)

Entscheidungsdynamik 2: chancenergreifend statt Gelegenheiten verstreichen lassend (objektive)

Entscheidungsfähigkeit 2: topentscheidungsstark statt weniger entscheidungsfähig (gruppenbezogene)

Entscheidungsfähigkeit 4: entscheidungsstark, entscheidungsfähig statt entscheidungsschwach, verantwortungslos (gruppenbezogene)

Entscheidungsfähigkeit: 4 (gruppenbezogene)

Entscheidungsfähigkeits***index***: 44% (gruppenbezogene)

Entschiedenheit: entschieden+ statt keine eindeutige Meinung habend (gruppenbezogene)

Erwachsener: erwachsen+ statt jugendlich, kindlich (objektive)

Flexibilität siehe Realitätsanpassung

Format 3: äußerst durchsetzungsfähig, durchsetzungsfähig statt rangniedrig (gruppenbezogene)

Führungskraft 3: optimal geeignet als Führungskraft+, geeignet als Führungskraft statt nicht geeignet als Führungskraft (objektive)

Führungsstärke: ,406 (0,00 ist optimal, 1,00 ist auch geeignet) (objektive)

Führungsstärke***index***: 25% (objektive)

Gefühlsleben: lebendig+ statt rigide, erstarrt (objektive)

Geschäftstüchtigkeit 3: optimal geschäftstüchtig+, geschäftstüchtig statt nicht geschäftstüchtig (objektive)

Gestimmtheit 3: euphorisch, mittel gestimmt+ statt verzweifelt (objektive)

Harmonie (Rang): 9 (gruppenbezogene)

Harmonie 2: Harmonie stiftend+ statt nicht Harmonie stiftend (gruppenbezogene)

Harmonie 4: harmoniestiftend+, harmonisch statt disharmonisch, streitlüstern (gruppenbezogene)

Harmonie: 13,19 (objektive)

Herz&Verstand 4: emotional&kognitiv äußerst entwickelt&erfolgreich, emotional&kognitiv überdurchschnittlich entwickelt&erfolgreich statt emotional&kognitiv unterdurchschnittlich entwickelt&erfolgreich, emotional&kognitiv unentwickelt&erfolglos (gruppenbezogene)

Herz&Verstand: 387 (objektive)

[2] Wir liefern die Tabelle auf Wunsch auch als MS Excel-Tabelle

Herz&Verstand-***Index***: 20% (objektive)

Ideale Emotionalität: 5 von 6 (objektive)

Idealismus 2: idealistisch statt profan (objektive)

Innovationskraft 2 (absolut): ans Limit gehend statt im Überkommenen verharrend (objektive)

Innovationskraft 2: ans Limit gehend statt im Überkommenen verharrend (gruppenbezogene)

Innovationskraft 4: äußerst innovationsstark, innovationsstark statt innovationsschwach, extrem innovationsschwach (gruppenbezogene)

Innovationskraft: 281 (objektive)

Innovationskraft% im Vergleich zum Stärksten: 19 (gruppenbezogene)

Innovationskraft***index*** ±100: 17% (objektive)

Intuitivität in großen Angelegenheiten: intuitiv+ statt analytisch (gruppenbezogene)

Intuitivität in kleinen Angelegenheiten: intuitiv+ statt analytisch (gruppenbezogene)

Intuitivität in mittleren Angelegenheiten: intuitiv+ statt analytisch (gruppenbezogene)

IST/SOLL-Wertorientierung: an der Wirklichkeit orientiert+ statt an Regeln orientiert (objektive)

Kampfbereitschaft: ,76 (gruppenbezogene)

Kampfbereitschaft 4: kämpferisch oder solide statt revolutionär oder unterwürfig (gruppenbezogene)

Konfliktfähigkeit 2: dämpfend+ statt zuspitzend (objektive)

Konfliktfähigkeit 4: deeskalierend, dämpfend+ statt zuspitzend, Öl ins Feuer gießend (objektive)

Konstruktivität 2: äußerst konstruktiv statt weniger als das (objektive)

Konstruktivität 5: äußerst konstruktiv, ziemlich konstruktiv, noch konstruktiv+ statt etwas destruktiv, völlig destruktiv (objektive)

Konstruktivität vs. Destruktivität: konstruktiv+ statt destruktiv (objektive)

Konstruktivität: ,6778 im Vergleich zum Optimum 1 (objektive)

Konzentrierte Schwerpunktbildung: klotzend statt kleckernd (objektive)

Koordiniertheit 4: koordiniert+ statt verschiebend, verkehrend, verschiebend&verkehrend (objektive)

Kraft ++-Quadrant: im ++-Quadrant statt nicht im ++-Quadrant (objektive)

Kraft im Vergleich zur Gruppe: überdurchschnittlich kraftvoll statt unterdurchschnittlich kraftvoll (gruppenbezogene)

Kraft in ordinalen Fünfteln: die kraftvollste Persönlichkeit, äußerst starkes Fünftel, starkes Fünftel statt mittleres Fünftel, schwaches Fünftel, extrem schwaches Fünftel (gruppenbezogene)

Kraft% im Vergleich zum Stärksten: 5% (gruppenbezogene)

Kraft***index***: 4% (objektive)

Kreativität 2: kreativ+ statt weniger kreativ (gruppenbezogene)

Kreativität% im Vergleich zum Kreativsten: 64% (gruppenbezogene)

Kreativität: 1,1 (objektive)

Krisenwendekompetenz 2: eine Wende herbeiführen könnend statt weniger kompetent (gruppenbezogene)

Krisenwendekompetenz 4: eine Wende herbeiführen könnend, krisenfest statt krisenanfällig, in der Krise befindlich (gruppenbezogene)

Krisenwendekompetenz% im Vergleich zum Stärksten: -41% (gruppenbezogene)

Krisenwendekompetenz: -576 (objektive)

Krisenwendekompetenz***index*** ±100: -24% (objektive)

Leistungswille 4: äußerst willensstark, zielstrebig+ statt mäßig strebsam, Null Bock (gruppenbezogene)

Leistungswille: 124 (objektive)

Motivation 2: ambitioniert statt weniger motiviert (gruppenbezogene)

Motivation 4: ambitioniert, hochmotiviert+ statt niedrig motiviert, gleichgültig (gruppenbezogene)

Motivation% im Vergleich zum Motiviertesten: 17% (gruppenbezogene)

Motivation: 9 (objektive)

Motivationsdosierung für das Neue 2: das neue Ziel mit ganzer Kraft anstrebend+ statt einen neuen gut dosierten Anreiz schaffend (objektive)

Nach vorne gerichteter Trieb 2: beherzt zupackend+ statt weniger effektiv schaffend (gruppenbezogene)

Nach vorne gerichteter Trieb 4: beherzt zupackend+, überdurchschnittlich effektiv statt unterdurchschnittlich effektiv, nicht effektiv schaffend (gruppenbezogene)

Nach vorne gerichteter Trieb: 27 (objektive)

Optimale Emotionalität 2: emotional optimal entwickelt+ statt emotional suboptimal entwickelt (objektive)

Optimale Emotionalität 5: emotional optimal entwickelt+, emotional gut entwickelt, emotional entwickelt statt emotional etwas zurückgeblieben, emotional verkümmert (objektive)

Ordnungsliebe: 14 (objektive)

Ordnungsliebe 2: ordnungsliebend statt weniger gut sortiert (objektive)

Progressivität siehe Strategiekompetenz progressiv

Psychische Normalität: Grenzen akzeptieren könnend+ statt psychisch gestört (manisch), psychisch gestört (depressiv) (objektive)

Realitätsanpassung 2: anpassungsfähig statt weniger anpassungsfähig (gruppenbezogene)

Realitätsanpassung: 8 (gruppenbezogene)

Reife 2: reif+ statt unreif (objektive)

Rhythmisierung 4: absolut parkettsicher+ statt Trippelschritte, halbwegs parkettsicher, Spagat (objektive)

Rhythmustreue 4: perfekt im Rhythmus bleibend, in der Spur bleibend+ statt von der Spur abweichend, vollkommen daneben (objektive)

Rhythmustreue: -710 (kleiner ist treuer) (objektive)

Rollenflexibilität: Tausendsassa, Mehrzweckwaffe statt auf eine einzige Führungsrolle beschränkt, keine Führungsrolle innehabend (objektive)

Sachlichkeit: sachlich+ statt sich verheddernd (gruppenbezogene)

Selbständigkeit 2: selbständig statt symbiotisch verstrickt (objektive)

Selbständigkeit: 7 (objektive)

Selbstbeherrschung: selbstbeherrscht+ statt gehemmt, aggressiv (objektive)

Selbstvertrauen 2: mutig+ statt furchtsam (objektive)

Selbstvertrauen: 7,3% (objektive)

Stellvertretereignung 3: optimal geeignet als Führungskraft, geeignet als Führungskraft statt nicht geeignet als Führungskraft (objektive)

Stellvertretereignung: 1,90 (0,00 ist optimal, 1,00 ist auch geeignet) (objektive)

Stellvertretereignungs***index***: 5% (objektive)

Stimmigkeit: in sich stimmig+ statt innerlich zerrissen (objektive)

strategische Motivation: hat den nötigen langen Atem+ statt langfristiges Herangehen fehlt (objektive)

Strategiekompetenz 5: alles im Griff+, am Ball bleibend statt sich durchwurstelnd, bar jeder Strategie, alles laufen lassend (objektive)

Strategiekompetenz konservativ %: 87% (objektive)

Strategiekompetenz progressiv %: 84% (objektive) identisch mit

Strategiekompetenz***index***: 84% (objektive)

Stringenz innerhalb des Vorhandenen: Vorhandenes ist gut aufgestellt statt Vorhandenes ist schlecht aufgestellt (objektive)

Stringenz von Altem und Neuem: Altes und Neues stringent positionierend statt A&N beziehungslos nebeneinander stehen habend (objektive)

Taktgefühl 4: äußerst taktvoll, taktvoll statt taktlos, läßt jegliches Feingefühl vermissen (gruppenbezogene)

Taktgefühl: -112 (-100 läßt es mehr vermissen als -10) (gruppenbezogene)

Teamorientierung (Rang): 29 (mittlerer Rang ist teamorientiert, hoher ist herdendtriebhaft, niedriger Rang ist sozial abweichend) (gruppenbezogene)

Teamorientierung 3: teamorientiert+ statt sozial abweichend, herdentriebhaft (gruppenbezogene)

Teamorientierung: 18695 (gruppenbezogene)

Tiefe / Reife: tief, ziemlich tief+ statt ziemlich oberflächlich, oberflächlich (objektive)

Überzeugungskraft 2: überzeugungsstark statt überzeugungsschwach (objektive)

Überzeugungskraft: 5 von 6 (objektive)

Umstandslosigkeit in klein. Angelegenheiten: geradeheraus+ statt sich verzettelnd (gruppenbezogene)

Umstandslosigkeit in mittl. Angelegenheiten: geradeheraus+ statt sich verzettelnd (gruppenbezogene)

Understatement: sich des Understatements befleißigend+ statt eher auftrumpfend (gruppenbezogene)

Wachstumserzeugungsstärke 2 (absolut): wachstumsschaffend statt nicht wachstumsschaffend (objektive)

Wachstumserzeugungsstärke 4: hohes Wachstum schaffend, Wachstum schaffend+ statt wachstumsschwach, extrem wachstumsschwach (gruppenbezogene)

Wachstumserzeugungsstärke: -281 (objektive)

Wachstumserzeugungsstärke***index*** ±100: -17% (objektive)

Zuverlässigkeit: zuverlässig statt unzuverlässig (gruppenbezogene)

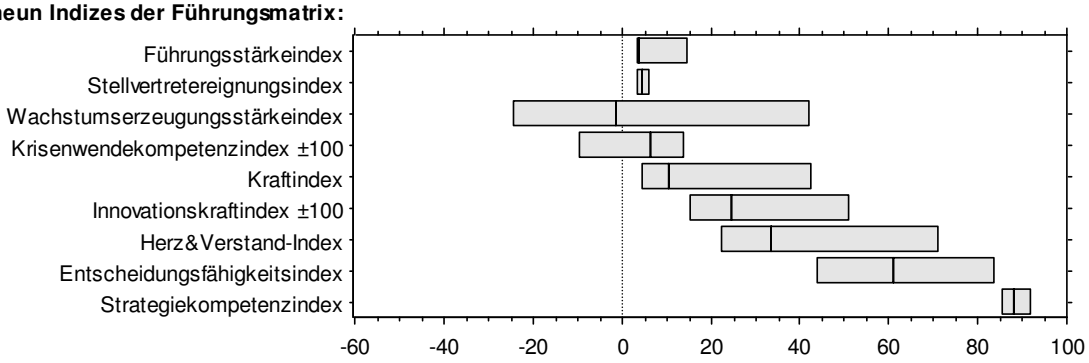
Zuverlässigkeit: -1,058 (gruppenbezogene)

Unser **Tipp** für Sie, falls Sie auch nach gründlicher Abwägung noch unsicher sind, ob sie sich für Steve_Jobs* entscheiden sollen. Wenn Sie den Wandel wirklich brauchen und wollen, und diese Persönlichkeit diesen Wandel (mit)bewirken soll, eignet sie sich dafür hervorragend, weil mit dieser Persönlichkeit die Zukunft zum Greifen nah ist.

Leistungsmerkmale der Führungsmatrix, alphabetisch

Abschlußstärke (nach Rang)
Abschlußstärke 4 (nach Kategorie)
Aggressionstrieb (nach Kategorie)
Aggressivität (nach Rang)
Ambiguitätstoleranz Offenheit 2 (nach Kategorie)
Ambiguitätstoleranz Offenheit (nach Rang)
Auf das Neue gerichteter Trieb (nach Kategorie)
Aufgeschlossenheit 2 (nach Kategorie)
Aufgeschlossenheit (nach Rang)
Aufwärts gerichteter Trieb 2 (nach Kategorie)
Aufwärts gerichteter Trieb 4 (nach Kategorie)
Ausdrucksstärke optimal, siehe emotionale Ausdrucksstärke
Ausgeglichenheit (nach Kategorie)
Authentizität (nach Kategorie)
Avantgardismus (nach Rang)
Avantgardismus 2 (nach Kategorie)
Avantgardismus 4 (nach Kategorie)
Begeisterungsfähigkeit (nach Kategorie)
Bums (nach Kategorie)
Charisma (nach Kategorie)
Charisma (nach Rang)
Chef&Stellvertretereignung (nach Kategorie)
Contenance (nach Kategorie)
Delegieren (nach Kategorie)
Destruktivität (nach Kategorie)
Durchsetzungsvermögen (nach Rang)
Dynamik 2 (nach Kategorie)
Dynamik 4 (nach Kategorie)
Effizienz vs. Divergenz (nach Kategorie)
Effizienz-Divergenz 3 (nach Kategorie)
Emotionale Ausdrucksstärke (nach Kategorie)
Entfernung zur Zukunft (nach Kategorie)
Entfernung zur Zukunft (nach Rang)
Entscheidungsdynamik 2 (nach Kategorie)
Entscheidungsfähigkeit (nach Rang)
Entscheidungsfähigkeit 2 (nach Kategorie)
Entscheidungsfähigkeit 4 (nach Kategorie)
Entscheidungsfähigkeits***index*** (nach Rang)
Entschiedenheit (nach Kategorie)
Erwachsener (nach Kategorie)
Format 2 (nach Kategorie)
Format 3 (nach Kategorie)
Führungskraft 2 (nach Kategorie)
Führungskraft 3 (nach Kategorie)
Führungsstärke (nach Rang)
Führungsstärke***index*** (nach Rang)
Gefühlsleben (nach Kategorie)
Geschäftstüchtigkeit (nach Kategorie)
Gestimmtheit (nach Kategorie)
Harmonie (nach Kategorie)
Harmonie (nach Kategorie)
Harmonie (nach Rang)
Herz&Verstand 2 (nach Kategorie)
Herz&Verstand 4 (nach Kategorie)
Herz&Verstand-***Index*** (nach Rang)
Idealismus (nach Kategorie)
Innovationskraft (absolut) (nach Kategorie)
Innovationskraft (nach Kategorie)
Innovationskraft***index*** (nach Rang)
Intuitivität in großen Angelegenheiten (nach Kategorie)
Intuitivität in kleinen Angelegenheiten (nach Kategorie)
Intuitivität in mittleren Angelegenheiten (nach Kategorie)
IST/SOLL-Wertorientierung (nach Kategorie)
Kampfbereitschaft (nach Rang)
Kampfbereitschaft 4 (nach Kategorie)
Konfliktfähigkeit 2 (nach Kategorie)
Konfliktfähigkeit 4 (nach Kategorie)
Konstruktivität (nach Rang)
Konstruktivität 2 (nach Kategorie)
Konstruktivität 5 (nach Kategorie)
Konstruktivität vs. Destruktivität (nach Kategorie)
Konzentrierte Schwerpunktbildung (nach Kategorie)
Koordiniertheit 2 (nach Kategorie)
Koordiniertheit 3 (nach Kategorie)
Koordiniertheit 4 (nach Kategorie)
Kraft ++-Quadrant (nach Kategorie)
Kraft im Vergleich zur Gruppe (nach Rang)
Kraft in ordinalen Fünfteln (nach Kategorie)
Kraft***index*** (nach Rang)
Kreativität (nach Rang)
Kreativität 2 (nach Kategorie)
Krisenwendekompetenz (nach Rang)
Krisenwendekompetenz 2 (nach Kategorie)
Krisenwendekompetenz 4 (nach Kategorie)
Krisenwendekompetenz***index*** (nach Rang)
Leistungsstärke siehe Kraft
Leistungswille (nach Kategorie)
Leistungswille (nach Rang)
Motivation (nach Rang)
Motivation 2 (nach Kategorie)
Motivation 4 (nach Kategorie)
Motivationsdosierung für das Neue 2 (nach Kategorie)
Nach vorne gerichteter Trieb (nach Rang)
Nach vorne gerichteter Trieb 2 (nach Kategorie)
Nach vorne gerichteter Trieb 4 (nach Kategorie)
Optimale Emotionalität 2 (nach Kategorie)
Optimale Emotionalität 5 (nach Kategorie)
Ordnungsliebe 2 (nach Kategorie)
Ordnungsliebe (nach Rang)
Psychische Normalität (nach Kategorie)
Realitätsanpassung (nach Rang)
Realitätsanpassung 2 (nach Kategorie)
Reife (nach Kategorie)
Rhythmisierung 4 (nach Kategorie)
Rhythmustreue (nach Rang)
Rhythmustreue 4 (nach Kategorie)
Rollenflexibilität (nach Kategorie)
Sachlichkeit (nach Kategorie)
Selbständigkeit (nach Kategorie)
Selbständigkeit (nach Rang)
Selbstbeherrschung (nach Kategorie)
Selbstvertrauen (nach Kategorie)
Selbstvertrauen (nach Rang)
Stellvertretereignung (nach Kategorie)
Stellvertretereignungs***index*** (nach Rang)
Stimmigkeit (nach Kategorie)
Strategische Motivation (nach Kategorie)
Strategiekompetenz 5 (nach Kategorie)
Strategiekompetenz konservativ % (nach Rang)
Strategiekompetenz progressiv % (nach Rang)
Strategiekompetenzindex (nach Rang)
Stringenz innerhalb des Vorhandenen (nach Kategorie)
Stringenz von Altem und Neuem (nach Kategorie)
Taktgefühl (nach Kategorie)
Taktgefühl (nach Rang)
Teamorientierung (nach Rang)
Teamorientierung 2 (nach Kategorie)
Teamorientierung 3 (nach Kategorie)
Tiefe (nach Kategorie)
Tiefe / Reife (nach Kategorie)
Tiefe vs. Oberflächlichkeit (nach Kategorie)
Überzeugungskraft (nach Kategorie)
Umstandslosigkeit in kleinen Angelegenheiten (nach Kategorie)
Umstandslosigkeit in mittleren Angelegenheiten (nach Kategorie)
Wachstumserzeugungsstärke 2 (nach Kategorie)
Wachstumserzeugungsstärke 4 (nach Kategorie)
Wachstumserzeugungsstärke***index*** (nach Rang)
Zuverlässigkeit (nach Kategorie)
Zuverlässigkeit (nach Rang)

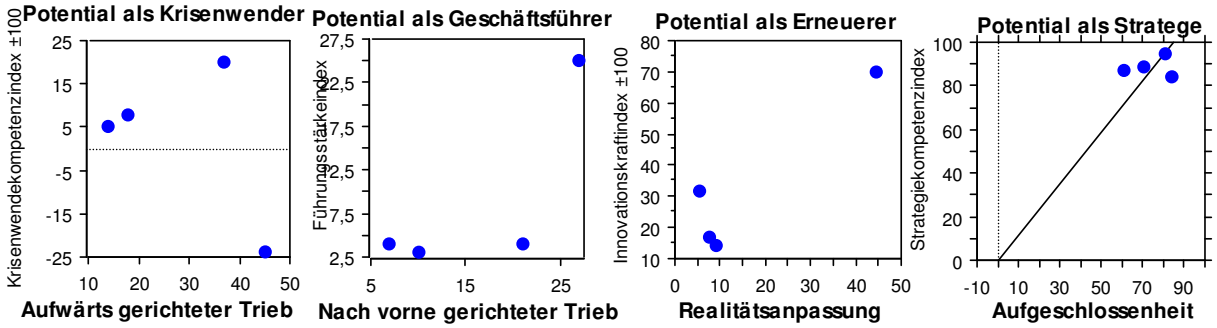
Die neun Indizes der Führungsmatrix:



Punkte rechts verweisen auf herausragende Führungskräfte. Die Vertikalen in den Boxplots stehen für das 10., 25., 50., 75. und 90. Perzentil.

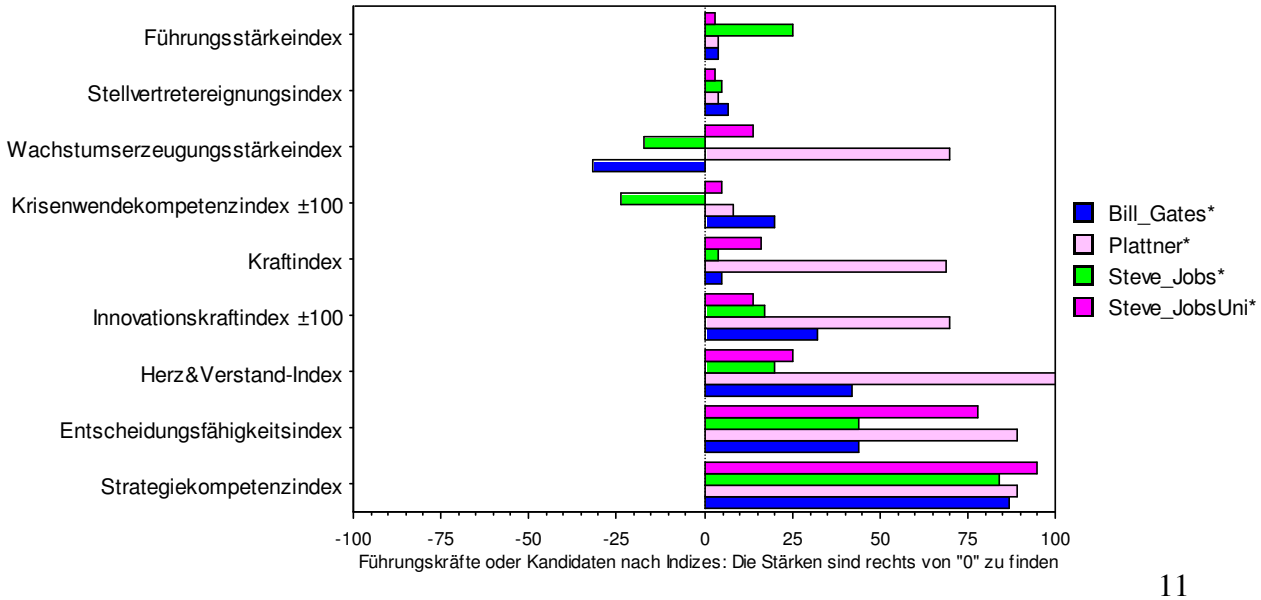
Die Persönlichkeiten, deren Wert über dem Median liegt, sind überdurchschnittlich kompetent

	Count	Minimum	Maximum	# Missing	Median
Führungsstärkeindex	4	3	25	0	4
Stellvertretereignungsindex	4	3	7	0	5
Wachstumserzeugungsstärkeindex	4	-32	70	0	-2
Krisenwendekompetenzindex ±100	4	-24	20	0	7
Kraftindex	4	4	69	0	11
Innovationskraftindex ±100	4	14	70	0	25
Herz&Verstand-Index	4	20	100	0	34
Entscheidungsfähigkeitsindex	4	44	89	0	61
Strategiekompetenzindex	4	84	95	0	88



Je weiter rechts außen ein Punkt in der unteren Hälfte positioniert ist, desto höher ist das Potential dieser Persönlichkeit.

Balkendiagramm zum Vergleich von maximal 15 Kandidaten



Führungskräfte oder Kandidaten nach Indizes: Die Stärken sind rechts von "0" zu finden

Einen eigenen Stärkenbericht über den Kandidat im Vergleich zu Anderen erstellen Wertschätzen Sie Ihren handverlesenen Führungskreis? Möchten Sie Ihre Wertmaßstäbe, die sich in den Stärken+ Ihres inneren Führungskreises konkretisieren, auf Ihr ganzes Unternehmen ausweiten, ohne von der Dezentralität abzugehen?

Sie können sich selbst oder eine andere ***Referenz*** interviewen und 55-95% ihres Kraftindex als Mindestwert festlegen. Wenn sich beispielsweise aus dem Interview Ihr Kraftindex von 45 ergäbe, dann müßte der zu befördernde Kandidat bei 80% mindestens einen von 36 aufweisen. Wenn Sie selbst Ihre Stärken+ kennen, ist das in jeder Hinsicht von Vorteil. Wenn Sie ohne große Umstände Personal auswählen wollen, können Sie ausschließlich anhand des Strategie- bzw. Kraftindex rangordnen und werden damit auch gut fahren, wenn das Interview etwas taugt.

Falls Sie sich dazu entschließen sollten, Ihre Kandidaten nicht nach einem der neun Indizes, sondern nach Ihren eigenen Wertmaßstäben ***rangzuordnen***, sortieren Sie Ihre Kandidaten einfach neu. Nehmen wir an, Sie wollten einen Topmanager mit Ausstrahlung; dazu wählen Sie das Leistungsmerkmal „Charisma“ aus und sortieren dementsprechend in Ihrer Tabellenkalkulation. Jedes ordinale Leistungsmerkmal – diese sind mit (nach Rang) gekennzeichnet – eignet sich dazu, Ihre Kandidaten in die gewünschte Reihenfolge zu bringen. Sie können auch nach einem Referenzinterview einen fixen Mindestwert, wie beispielsweise ein Charisma von 500 vorgeben.

Sie können auch geeignete Kandidaten auswählen, indem Sie mehrere Persönlichkeitseigenschaften ***logisch kombinieren***. Dazu können Sie jede der über 100 Stärken+ aus der Führungsmatrix verwenden. Beispielsweise haben Sie sich dazu entschlossen charaktervolle Kandidaten zu bevorzugen und operationalisieren das folgendermaßen: alle infrage kommenden Kandidaten sollen aggressionsfrei und nicht völlig destruktiv sein. Schreiben Sie Ihre logische Formel in Ihrer Tabellenkalkulation beispielsweise so: "Aggressionstrieb 2" IS "aggressionsfrei" AND "Destruktivität 2" IS "besser als völlig destruktiv". Auf diese Art und Weise können Sie gut eine Vorauswahl treffen. Schlägt bei Ihnen gerade die Stunde der oft unterschätzten Sekundärtugenden, können Sie folgende Stärken+ als unverzichtbare Kriterien festlegen: alle infrage kommenden Leistungsträger sollten erwachsen, zum emotionalen Höhepunkt fähig, zuverlässig, koordiniert, in sich stimmig und sachlich sein. Suchen Sie Leistungsträger mit wichtigen emotionalen Stärken könnte Ihre Anforderung lauten: die Kandidaten müssen Herz &Verstand haben, durchsetzungsfähig, selbständig, intuitiv bezüglich langfristiger Ziele, führungsstark und anpassungsfähig sein, ranklotzen und delegieren können und ans Limit gehen. Es sollte Ihnen bewußt sein, daß je mehr Kriterien sie formulieren und mit dem logischen UND verknüpfen, desto weniger Kandidaten diese erfüllen werden. Ich empfehle deshalb, sich auf einen der neun Indizes bei der Auswahl festzulegen, wenn es Ihnen um den optimalen statt des idealen Kandidaten geht.

Falls Sie die Führungsmatrix zum ersten Mal anwenden, rate ich, sich an das ***bewährte Vorgehen aus dem n=1 Stärkenbericht*** zu halten. Legen Sie fest, in welcher der drei Rollen – Krisenwender, Geschäftsführer oder Erneuerer – die Führungskraft reüssieren soll; je nach Ihrer Anforderung bevorzugen Sie die geeig-

neten Führungskräfte gemäß des Krisenwendekompetenzindex, des Führungsstärkeindex oder des Innovationskraftindex; bei persönlich überschaubaren Unternehmungen berücksichtigen Sie noch den Kraftindex, bei unpersönlichen Systemen den Strategiekompetenzindex. Es kommt nur darauf an, ob der Kandidat diejenigen rollenspezifischen unverzichtbaren Persönlichkeitseigenschaften und leistungssteigernde Fertigkeiten im Repertoire hat, die er für die *Aufgabe* unbedingt braucht. Es geht schließlich um den Erfolg Ihrer Unternehmung und nicht um einen Schönheitspreis in Psychologie. Falls dem Kandidaten einige unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften fehlen, können eventuell andere Mitarbeiter diese Lücke gut ausfüllen. Wenn Sie des Kandidaten weitere Entwicklung fördern wollen, können sie ihm noch ein Training für die ihm fehlenden leistungssteigernden Methoden vorschlagen.

Einleitung:

Erfolgreiche Unternehmen stellen die Persönlichkeit in den Mittelpunkt, wenn es um Führung geht.

Wollen Sie Spitzenleistung statt Mittelmaß, sind Sie bei Kraft5 richtig. Unser Motto lautet: „Die leistungsstärksten Persönlichkeiten an die Spitze – das bringt ihre Unternehmung nach vorn".

Wollen Sie Führungskräfte einstellen oder befördern, müssen Sie sie erst einmal als Führungskräfte identifizieren – eine Aufgabe die einfacher klingt als sie ist. Dazu benötigen Sie die Führungsmatrix; denn die Führungsmatrix unterstützt in Ihrer Objektivität Ihre Intuitionen und validiert Ihre Entscheidungen, indem sie Führungsstärke mißt.

Eine Führungskraft braucht nur in einer Rolle zu glänzen; entweder als Krisenwender oder Geschäftsführer oder Erneuerer geeignet zu sein, reicht vollkommen aus:

- Sollen kurzfristig rote in schwarze Zahlen verwandelt werden? Wem traue ich die Wende heraus aus einer kritischen Situation hinein in den grünen Bereich am ehesten zu? Suchen Sie solch eine Führungskraft, wählen Sie einen geeigneten Krisenwender aus.

- Drohen über kurz oder lang Stagnation und Stillstand? Wem traue ich mittelfristig die Gewinnsteigerung und Wachstumserzeugung am ehesten zu? Suchen Sie solch eine Führungskraft, wählen Sie einen geeigneten Geschäftsführer[1] aus.

- Soll langfristig Altes durch Neues ersetzt werden? Wem traue ich Innovationen am ehesten zu? Suchen Sie solch eine Führungskraft, wählen Sie einen geeigneten Erneuerer aus.

Für eine optimale Kandidatenauswahl haben Sie vor den Kandidateninterviews eine Stellenanzeige formuliert; nehmen Sie diese Kriterien noch einmal zur Hand, bevor Sie den Stärkenbericht lesen. Zur Leistungsstärkemessung und einem an einzelnen Kriterien orientierten Kandidatenvergleich stellt Ihnen die Führungsmatrix neun Indizes und über 100 weitere Stärken.

Die Führungsmatrix assistiert Ihrer Entscheidungsfindung auch dann optimal, wenn Sie statt Leistungsstärke nur Potentiale vorhersagen wollen. Persönliche Entwickeltheit als wichtige Voraussetzung von Erfolgsträchtigkeit wird von der Führungsmatrix ebenfalls gemessen.

Jetzt ist der richtige Zeitpunkt dafür gekommen, daß die Führungsmatrix Ihrer Intuition assistiert.

---

[1] Diesen Begriff verwenden wir nicht im juristischen Sinne, sondern er steht für eine Führungskraft, die Geschäfte erfolgreich organisiert. Ein Führer veranlaßt Andere dazu, das zu tun, was er will.

* Name wurde verändert

Die Kernkompetenzen sind bei Bill_Gates* wie folgt ausgeprägt:

Alle Indizes sind auf ±100 standardisiert

Krisenwendekompetenzindex+: 20

Führungsstärkeindex: 4

Stellvertretereignungsindex+: 7

Innovationskraftindex+: 32

Kraftindex: 5

Strategiekompetenzindex+: 87

Herz&Verstand-Index+: 42

Entscheidungsfähigkeitsindex: 44

Wachstumserzeugungsstärkeindex: -32

Wie hoch muß (m)ein Index sein? Dafür gibt es keine Regel außer daß, wer mehr zu sagen hat, mindestens in einer der erfordernisrelevanten Stärken höhere Werte aufweisen sollte als seine Mitarbeiter. Sind bei einer Unternehmung alle Mitarbeiter persönlich zu führen, ist die Kraft einer Persönlichkeit besonders bedeutsam; bei einem komplexen hierarchischen System kommt es dagegen nicht so sehr auf Kraft, sondern vor allem auf Strategie an. Führungskräfte mit zweistelligem Führungsstärkeindex oder Stellvertretereignungsindex sind äußerst selten! Führungskräfte, die in mehr als einer der drei Rollen – Krisenwender, Geschäftsführer, Erneuerer – reüssieren, ebenfalls. Darauf kommt es auch nicht an. Breite oder Spitze? Jeden Kandidaten, der auch ‚nur' in einer einzigen Disziplin an der Spitze von zig Bewerbern liegt, sollten Sie ernsthaft in Erwägung ziehen; Sie bevorzugen doch Spitzenleistung?! Da kommt es manchmal nur auf eine einzige, eben die von Ihnen selbst festzulegende *aufgabenrelevante* Stärke an. Und vergessen Sie nicht: die Führungsmatrix mißt das Sprechen einer Persönlichkeit und schließt daraus auf persönliche Stärken, weil das Sprechen das Handeln bestimmt.

Bill_Gates*'s Stärken+ laut Interviewauswertung vom Montag, 28. September 2015

1. Diese Persönlichkeit eignet sich für die Rolle des Krisenwenders, weil ihre Krisenwendekompetenz auf einer Skala von ±100 höher als +15 ist: ihr Krisenwendekompetenzindex beträgt 20.

2. Diese Persönlichkeit eignet sich generell für die Rolle einer geschäftsführenden Führungskraft: in der Rolle eines Geschäftsführers ist sie nicht geeignet als Führungskraft; in der Rolle eines Stellvertreters ist sie geeignet als Führungskraft. Der Kriteriumswert auf den Skalen von 1 bis 100 liegt jeweils bei 7. Ihr Führungsstärkeindex beträgt 4 und ihr Stellvertretereignungsindex 7.

3. Diese Persönlichkeit eignet sich optimal für die Rolle des Erneuerers, weil ihre Innovationskraft auf einer Skala von ±100 höher als +30 ist: ihr Innovationskraftindex beträgt 32.

4. Diese Persönlichkeit beherrscht mustergültig jede ihrer drei Führungsrollen und gehört damit zur äußerst wertvollen Spezies Tausendsassa und sie hat dabei ihre Unternehmung in ihrer Gänze im Griff+; sie ist optimal geeignet, ein komplexes hierarchisches System als Ganzes zu steuern. Auf einer Skala von 1 bis 100 übertrifft ihr Strategiekompetenzindex mit außergewöhnlich hohen 87 die geforderten 79, dabei ist sie noch absolut parkettsicher+ und sie bleibt perfekt im Rhythmus+.

5. Diese Persönlichkeit kann ihre negativen und positiven Emotionen erfolgreich steuern. Das Interview stammt von einer unreifen und gehemmten Persönlichkeit. Sie kann Konflikte grundsätzlich deeskalieren, weil sie aggressionsfrei ist. Bei Konflikten wirkt sie als Person deeskalierend; das ist optimal. Dadurch, daß sie Harmonie stiftend ist, trägt sie grundsätzlich zu einem harmonischen Arbeitsklima etwas bei.

6. Das Interview stammt von keiner kraftvollen Persönlichkeit, weil ihre Kraft auf einer Skala von 1 bis 100 den Wert 27 nicht übertrifft: ihr Kraftindex beträgt 5. Leider ist sie nicht im ++ Quadranten positioniert; damit ist nicht gewährleistet, daß sie sowohl Wachstum generiert als auch durchsetzungsstark ist und profitabel arbeitet. Ihre Leistungsstärke ist kognitiv und emotional gleichermaßen unterfüttert, weil ihr Herz&Verstand-Index mit 42 das notwendige Minimum von +5 übertrifft.

Ad 1 ist einschlägig für Bill_Gates*: Diese als Krisenwender geeignete Führungskraft unterstreicht ihre Eignung, indem sie bis zu 8 von 8 für diese Rolle unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften entwickelt hat: es handelt sich um die Stärke(n)$^{+}$ **dynamisch+; ans Limit gehend+;**

Es vermindert ihre Krisenwendekompetenz, daß sie ihre fehlende Überzeugungskraft nicht mit bis zu 5 von 5 eine Wende herbeiführenden Fertigkeiten kombinieren kann: es handelt sich um die Stärke(n)$^{+}$ **ans Limit gehend+;**

Ganz besonders begrenzt ihre Krisenwendekompetenz, daß sie trotz 4 von 9 eine Wende herbeiführenden Fertigkeiten **entscheidungsschwach** ist: es handelt sich

um die Stärke(n)$^+$ **offen im Sinne von ambiguitätstolerant$^+$; Vorhandenes ist gut aufgestellt$^+$; in sich stimmig$^+$; entschieden$^+$;**

Ad 2 ist einschlägig für Bill_Gates*: Diese als (stellvertretender) Geschäftsführer geeignete Führungskraft unterstreicht ihre Eignung, indem sie bis zu 7 von 7 für diese Rolle unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften entwickelt hat: es handelt sich um die Stärke(n)$^+$ **sachlich$^+$; intuitiv in großen Angelegenheiten$^+$;**

Ganz besonders steigert ihre Geschäftstüchtigkeit und Führungsstärke, daß zu ihrem methodischen Repertoire bis zu 11 von 11 leistungsverstärkende Fertigkeiten gehören: es handelt sich um die Stärke(n)$^+$ **dynamisch$^+$; emotional ausdrucksstark$^+$; in sich stimmig$^+$; Contenance bewahrend$^+$; entschieden$^+$; intuitiv in großen Angelegenheiten$^+$;**

Ad 3 ist einschlägig für Bill_Gates*: Diese als Erneuerer geeignete Führungskraft unterstreicht ihre Eignung, indem sie bis zu 10 von 10 für diese Rolle unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften entwickelt hat: es handelt sich um die Stärke(n)$^+$ **offen im Sinne von ambiguitätstolerant$^+$; Altes und Neues stringent positionierend$^+$; in sich stimmig$^+$; intuitiv in großen Angelegenheiten$^+$;**

Ganz besonders steigert ihre Innovationskraft, daß zu ihrem methodischen Repertoire bis zu 10 von 10 innovationsförderliche Fertigkeiten gehören: es handelt sich um die Stärke(n)$^+$ **dynamisch$^+$; betriebswirtschaftliche Erwägungen außen vor laßend$^+$; entschieden$^+$; Altes und Neues stringent positionierend$^+$; in sich stimmig$^+$;**

Ad 4 ist einschlägig für Bill_Gates*: Diese als Stratege optimal geeignete Führungskraft unterstreicht ihre Eignung durch bis zu 8 von 8 unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften: es handelt sich um die Stärke(n)$^+$ **konfliktdämpfend$^+$; aggressionsfrei$^+$; das neue Ziel mit ganzer Kraft anstrebend$^+$; absolut parkettsicher$^+$; hat den nötigen langen Atem$^+$; emotional intelligent$^+$;** als leistungsverstärkende Fertigkeit dient ihr ihre ausgeprägte **Aufgeschlossenheit$^+$;** mit ihr ist **die Zukunft zum Greifen nah$^+$;**

Ad 5 ist bei jedem Kandidaten wichtig: Zum methodischen Repertoire dieser Konflikte deeskalieren könnenden und **leider nicht erwachsenen** Persönlichkeit gehören bis zu 7 von 7 deeskalierenden Fertigkeiten: es handelt sich um die Stärke(n)$^+$ **das neue Ziel mit ganzer Kraft anstrebend$^+$; nicht arrogant und nicht besserwisserisch auftretend$^+$; Mitgefühl zeigend$^+$; sich solidarisierend$^+$;**

Zum methodischen Repertoire dieser gehemmten und Harmonie stiftenden Persönlichkeit gehören bis zu 8 von 8 harmoniestiftenden Fertigkeiten: es handelt sich um die Stärke(n)$^+$ **voller Schwung herangehend$^+$; die Mitte einfangend und den Mainstream etablierend$^+$; sich solidarisierend$^+$; in sich stimmig$^+$;**

Ad 6: Diese Persönlichkeit kompensiert punktuell ihre mangelnde Kraft als gewinn- und wachstumssteigernder Leistungsträger, indem sie bis zu 10 von 10 dafür unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften entwickelt hat: es handelt sich um die Stärke(n)$^+$ **in sich stimmig$^+$; Vorhandenes ist gut aufgestellt$^+$; offen im Sinne von**

ambiguitätstolerant^{+}; eine Wende herbeiführen könnend^{+}; Altes und Neues stringent positionierend^{+};

Ebenfalls kompensierend wirkt, daß zu ihrem methodischen Repertoire bis zu 11 von 11 stark machenden Fertigkeiten gehören: es handelt sich um die Stärke(n)$^{+}$ **aggressionsfrei^{+}; Altes und Neues stringent positionierend^{+}; Contenance bewahrend^{+}; in sich stimmig^{+};**

Vorbemerkung:

Eine Stärke resultiert entweder aus einer *objektiven Messung* der Architektur des Sprechens von Bill_Gates* oder einem *gruppenbezogenem* Vergleich mit dem Sprechen anderer Kandidaten. Erstere Messungen können sich von Interview zu Interview ändern, Zweitere mit einem Wechsel der Vergleichsgruppe. Die Art der Messung ist jeweils in Klammern vermerkt.

Die Stärken+ von Bill_Gates*

(nur kategoriale Stärken und in alphabetischer Reihenfolge)

abschlußsicher+ (gruppenbezogene)
absolut parkettsicher+ (objektive)
aggressionsfrei+ (objektive)
alles im Griff+ (objektive)
Altes und Neues stringent positionierend+ (objektive)
am Ball bleibend (objektive)
ambitioniert (gruppenbezogene)
an der Wirklichkeit orientiert (objektive)
anpassungsfähig (gruppenbezogene)
ans Limit gehend+ (objektive)
aufgeschlossen, siehe zwei antagonistische…
ausgeglichen+ (objektive)
äußerst abschlußstark (gruppenbezogene)
äußerst durchsetzungsfähig (gruppenbezogene)
äußerst innovationsstark (gruppenbezogene)
äußerst konstruktiv (objektive)
äußerst starkes Fünftel (gruppenbezogene)
äußerst taktvoll (gruppenbezogene)
äußerst willensstark (gruppenbezogene)
äußerst zuversichtlich (gruppenbezogene)
authentisch (gruppenbezogene)
avantgardistisch (gruppenbezogene)
begeisterungsfähig (objektive)
beherzt zupackend (gruppenbezogene)
beschleunigen und bremsen könnend (objektive)
besser als völlig destruktiv+ (objektive)
chancenergreifend+ (objektive)
charismatisch (gruppenbezogene)
Contenance bewahrend+ (objektive)
dämpfend+ (gruppenbezogene)
das Neue priorisierend (objektive)
das neue Ziel mit ganzer Kraft anstrebend+ (objektive)
deeskalierend+ (gruppenbezogene)
delegierend (objektive)
die kraftvollste Persönlichkeit (gruppenbezogene)
die Zukunft zum Greifen nah+ (objektive)
durchsetzungsfähig (gruppenbezogene)
dynamisch+ (objektive)
effizient (gruppenbezogene)
effizient-divergent (gruppenbezogene)
eine Wende herbeiführen könnend+ (gruppenbezogene)
einen neuen, gut dosierten Anreiz schaffend (objektive)
Eines von Beiden* könnend (*beschleunigen oder bremsen) (objektive)
emotional ausdrucksstark+ (objektive)
emotional entwickelt+ (objektive)
emotional gut entwickelt (objektive)
emotional optimal entwickelt (objektive)
emotional&kognitiv äußerst entwickelt&erfolgreich (gruppenbezogene)
emotional&kognitiv überdurchschnittlich entwickelt&erfolgreich (gruppenbezogene)
entscheidungsfähig (gruppenbezogene)
entscheidungsstark (gruppenbezogene)
entschieden+ (gruppenbezogene)
erfordernisgerecht beschleunigen & bremsen könnend+ (objektive)
erwachsen (objektive)
etwas Ausstrahlung habend (gruppenbezogene)
euphorisch (objektive)
flexibel, siehe effizient-divergent oder anpassungsfähig
führungsstark, siehe (optimal) geeignet
geeignet als (stellvertretende) Führungskraft+ (objektive)
Gefühle an sich heranlassend, siehe emotional ausdrucksstark
gefühlsmäßig lebendig, siehe lebendig
geradeheraus (gruppenbezogene)
geschäftstüchtig (objektive)
Grenzen akzeptieren könnend+ (objektive)
halbwegs parkettsicher (objektive)
Harmonie stiftend+ (gruppenbezogene)
harmoniestiftend (gruppenbezogene)
harmonisch+ (gruppenbezogene)
hat den nötigen langen Atem+ (objektive)
hochmotiviert+ (gruppenbezogene)
hohes Wachstum schaffend (gruppenbezogene)
idealistisch (objektive)
im ++- Quadrant (objektive)
in der Spur bleibend (objektive)
in sich stimmig+ (objektive)
innovationsstark (gruppenbezogene)
intuitiv+ (gruppenbezogene)
kämpferisch (gruppenbezogene)
klotzend (objektive)
konstruktiv (objektive)
koordiniert (objektive)
kraftvollste Persönlichkeit, siehe die ~
kreativ+ (gruppenbezogene)
krisenfest (gruppenbezogene)
lebendig+ (objektive)
mutig (objektive)
noch konstruktiv (objektive)
optimal geeignet als Führungskraft (objektive)
optimal geschäftstüchtig (objektive)
ordnungsliebend (objektive)
perfekt im Rhythmus bleibend+ (objektive)
reif (objektive)
rollenflexible Mehrzweckwaffe (objektive)
rollenflexibler Tausendsassa+ (objektive)
sachlich+ (gruppenbezogene)
selbständig (objektive)
selbstbeherrscht (objektive)
sich des Understatements befleißigend+ (gruppenbezogene)
solide+ (gruppenbezogene)
starkes Fünftel (gruppenbezogene)
taktvoll (gruppenbezogene)
teamorientiert (gruppenbezogene)
tief (objektive)
tolerant, siehe zwei antagonistische…
top entscheidungsstark (gruppenbezogene)
trendig (gruppenbezogene)
überdurchschnittlich effektiv+ (gruppenbezogene)
überdurchschnittlich kraftvoll (gruppenbezogene)
überzeugungsstark (objektive)
Vorhandenes ist gut aufgestellt+ (objektive)
wachstumsschaffend (objektive)
zielstrebig+ (gruppenbezogene)
ziemlich konstruktiv (objektive)
ziemlich tief (objektive)
zukunftsorientiert (objektive)
zum emotionalen Höhepunkt fähig (objektive)
zuverlässig (gruppenbezogene)
zuversichtlich+ (gruppenbezogene)
zwei antagonistische Werte gleichermaßen tolerieren könnend+ (gruppenbezogene)

Komplette Liste[2] der gemessenen Stärken+ des Kandidaten Bill Gates*

Höhere Werte sind besser als niedrigere (bspw. +1 besser als -2), außer wenn in Klammern (…) etwas anderes dabei steht!

Eine Stärke resultiert entweder aus einer *objektiven Messung* der Architektur des Sprechens von Bill_Gates* oder einem *gruppenbezogenem* Vergleich mit dem Sprechen anderer Kandidaten. Erstere Messungen können sich von Interview zu Interview ändern, zweitere mit einem Wechsel der Vergleichsgruppe. Die Art der Messung ist jeweils in Klammern vermerkt.

Abschlußstärke 4: äußerst abschlußstark, abschlußsicher+ statt abschlußschwach, nicht zum Abschluß fähig (gruppenbezogene)

Abschlußstärke: 10 (objektive)

Aggressionstrieb 2: aggressionsfrei+ statt aggressiv (objektive)

Aggressivität: 3,656 (weniger ist besser) (objektive)

Ambiguitätstoleranz (Offenheit) 2: zwei antagonistische Werte gleichermaßen tolerieren könnend+ statt unipolar fühlend (gruppenbezogene)

Ambiguitätstoleranz (Offenheit):-61 (-33 toleranter als -3) (objektive)

Anpassungsfähigkeit siehe Realitätsanpassung

Auf das Neue gerichteter Trieb: das Neue priorisierend statt das Neue hintanstellend (objektive)

Aufgeschlossenheit: 61 (objektive)

Aufgeschlossenheit 2: aufgeschlossen+ statt desinteressiert an von eigenen Überzeugungen Abweichendem (gruppenbezogene)

Aufwärts gerichteter Trieb 2: äußerst zuversichtlich statt weniger zuversichtlich (gruppenbezogene)

Aufwärts gerichteter Trieb 4: äußerst zuversichtlich, zuversichtlich+ statt skeptisch, resignativ (gruppenbezogene)

Aufwärts gerichteter Trieb: 37 (objektive)

Ausgeglichenheit 2: ausgeglichen+ statt Stimmungsschwankungen unterworfen (objektive)

Authentizität: authentisch statt sich verbiegend (gruppenbezogene)

Avantgardismus 4: avantgardistisch, trendig statt nachtrabend, hinter dem Mond (gruppenbezogene)

Avantgardismus: -53 (objektive)

Begeisterungsfähigkeit 2: begeisterungsfähig statt weniger anregend (objektive)

Bums: zum emotionalen Höhepunkt fähig statt nichts Halbes und nichts Ganzes zustande kriegend (objektive)

Charisma 4: charismatisch, etwas Ausstrahlung habend statt wenig Ausstrahlung habend, über keinerlei Ausstrahlung verfügend (gruppenbezogene)

Charisma: 28 (objektive)

Chef&Stellvertretereignung: geeignet als Führungskraft+ statt nicht geeignet als Führungskraft (objektive)

Contenance: Contenance bewahrend+ statt verzweifelt (objektive)

Delegieren: delegierend statt nicht rhythmisch untergliedernd (objektive)

Destruktivität 2: besser als völlig destruktiv+ statt völlig destruktiv (objektive)

Durchsetzungsvermögen: 562 (objektive)

Dynamik 2: dynamisch+ statt nicht erfordernisgerecht beschleunigen&bremsen könnend (objektive)

Dynamik 4: erfordernisgerecht beschleunigen und bremsen könnend+, beschleunigen und bremsen könnend statt Eines von Beiden könnend, weder beschleunigen noch bremsen könnend (objektive)

Effizienz vs. Divergenz: effizient statt divergent (gruppenbezogene)

Effizienz-Divergenz 3: effizient-divergent statt effizient, divergent (gruppenbezogene)

Emotionale Ausdrucksstärke: emotional ausdrucksstark = Gefühle heranlassend+ statt schwach ausgeprägtes Gefühlsleben = G. relativierend (objektive)

Entfernung zur Zukunft: -5 (objektive)

Entfernung zur Zukunft 4: die Zukunft zum Greifen nah+, zukunftsorientiert statt vergangenheitsorientiert, lebt in der Vergangenheit (objektive)

Entscheidungsdynamik 2: chancenergreifend+ statt Gelegenheiten verstreichen lassend (objektive)

Entscheidungsfähigkeit 2: topentscheidungsstark statt weniger entscheidungsfähig (gruppenbezogene)

Entscheidungsfähigkeit 4: entscheidungsstark, entscheidungsfähig statt entscheidungsschwach, verantwortungslos (gruppenbezogene)

Entscheidungsfähigkeit: 4 (gruppenbezogene)

Entscheidungsfähigkeits***index***: 44% (gruppenbezogene)

Entschiedenheit: entschieden+ statt keine eindeutige Meinung habend (gruppenbezogene)

Erwachsener: erwachsen statt jugendlich, kindlich (objektive)

Flexibilität siehe Realitätsanpassung

Format 3: äußerst durchsetzungsfähig, durchsetzungsfähig statt rangniedrig (gruppenbezogene)

Führungskraft 3: optimal geeignet als Führungskraft, geeignet als Führungskraft statt nicht geeignet als Führungskraft (objektive)

Führungsstärke: 2,377 (0,00 ist optimal, 1,00 ist auch geeignet) (objektive)

Führungsstärke***index***: 4% (objektive)

Gefühlsleben: lebendig+ statt rigide, erstarrt (objektive)

Geschäftstüchtigkeit 3: optimal geschäftstüchtig, geschäftstüchtig statt nicht geschäftstüchtig (objektive)

Gestimmtheit 3: euphorisch, mittel gestimmt+ statt verzweifelt (objektive)

Harmonie (Rang): 38 (gruppenbezogene)

Harmonie 2: Harmonie stiftend+ statt nicht Harmonie stiftend (gruppenbezogene)

Harmonie 4: harmoniestiftend, harmonisch+ statt disharmonisch, streitlüstern (gruppenbezogene)

Harmonie: 2,93 (objektive)

Herz&Verstand 4: emotional&kognitiv äußerst entwickelt&erfolgreich, emotional&kognitiv überdurchschnittlich entwickelt&erfolgreich statt emotional&kognitiv unterdurchschnittlich entwickelt&erfolgreich, emotional&kognitiv unentwickelt&erfolglos (gruppenbezogene)

Herz&Verstand: 1778 (objektive)

[2] Wir liefern die Tabelle auf Wunsch auch als MS Excel-Tabelle

Herz&Verstand-***Index***: 42% (objektive)

Ideale Emotionalität: 3 von 6 (objektive)

Idealismus 2: idealistisch statt profan (objektive)

Innovationskraft 2 (absolut): ans Limit gehend+ statt im Überkommenen verharrend (objektive)

Innovationskraft 2: ans Limit gehend statt im Überkommenen verharrend (gruppenbezogene)

Innovationskraft 4: äußerst innovationsstark, innovationsstark statt innovationsschwach, extrem innovationsschwach (gruppenbezogene)

Innovationskraft: 1012 (objektive)

Innovationskraft% im Vergleich zum Stärksten: 36 (gruppenbezogene)

Innovationskraft***index*** ±100: 32% (objektive)

Intuitivität in großen Angelegenheiten: intuitiv+ statt analytisch (gruppenbezogene)

Intuitivität in kleinen Angelegenheiten: intuitiv statt analytisch (gruppenbezogene)

Intuitivität in mittleren Angelegenheiten: intuitiv statt analytisch (gruppenbezogene)

IST/SOLL-Wertorientierung: an der Wirklichkeit orientiert statt an Regeln orientiert (objektive)

Kampfbereitschaft: 3,41 (gruppenbezogene)

Kampfbereitschaft 4: kämpferisch oder solide+ statt revolutionär oder unterwürfig (gruppenbezogene)

Konfliktfähigkeit 2: dämpfend+ statt zuspitzend (objektive)

Konfliktfähigkeit 4: deeskalierend+, dämpfend statt zuspitzend, Öl ins Feuer gießend (objektive)

Konstruktivität 2: äußerst konstruktiv statt weniger als das (objektive)

Konstruktivität 5: äußerst konstruktiv, ziemlich konstruktiv, noch konstruktiv statt etwas destruktiv, völlig destruktiv (objektive)

Konstruktivität vs. Destruktivität: konstruktiv statt destruktiv (objektive)

Konstruktivität: ,3810 im Vergleich zum Optimum 1 (objektive)

Konzentrierte Schwerpunktbildung: klotzend statt kleckernd (objektive)

Koordiniertheit 4: koordiniert statt verschiebend, verkehrend, verschiebend&verkehrend (objektive)

Kraft ++-Quadrant: im ++-Quadrant statt nicht im ++-Quadrant (objektive)

Kraft im Vergleich zur Gruppe: überdurchschnittlich kraftvoll statt unterdurchschnittlich kraftvoll (gruppenbezogene)

Kraft in ordinalen Fünfteln: die kraftvollste Persönlichkeit, äußerst starkes Fünftel, starkes Fünftel statt mittleres Fünftel, schwaches Fünftel, extrem schwaches Fünftel (gruppenbezogene)

Kraft% im Vergleich zum Stärksten: 7% (gruppenbezogene)

Kraft***index***: 5% (objektive)

Kreativität 2: kreativ+ statt weniger kreativ (gruppenbezogene)

Kreativität% im Vergleich zum Kreativsten: 83% (gruppenbezogene)

Kreativität: 1,4 (objektive)

Krisenwendekompetenz 2: eine Wende herbeiführen könnend+ statt weniger kompetent (gruppenbezogene)

Krisenwendekompetenz 4: eine Wende herbeiführen könnend+, krisenfest statt krisenanfällig, in der Krise befindlich (gruppenbezogene)

Krisenwendekompetenz% im Vergleich zum Stärksten: 34% (gruppenbezogene)

Krisenwendekompetenz: 408 (objektive)

Krisenwendekompetenz***index*** ±100: 20% (objektive)

Leistungswille 4: äußerst willensstark, zielstrebig+ statt mäßig strebsam, Null Bock (gruppenbezogene)

Leistungswille: 86 (objektive)

Motivation 2: ambitioniert statt weniger motiviert (gruppenbezogene)

Motivation 4: ambitioniert, hochmotiviert+ statt niedrig motiviert, gleichgültig (gruppenbezogene)

Motivation% im Vergleich zum Motiviertesten: 13% (gruppenbezogene)

Motivation: 7 (objektive)

Motivationsdosierung für das Neue 2: das neue Ziel mit ganzer Kraft anstrebend+ statt einen neuen gut dosierten Anreiz schaffend (objektive)

Nach vorne gerichteter Trieb 2: beherzt zupackend statt weniger effektiv schaffend (gruppenbezogene)

Nach vorne gerichteter Trieb 4: beherzt zupackend, überdurchschnittlich effektiv+ statt unterdurchschnittlich effektiv, nicht effektiv schaffend (gruppenbezogene)

Nach vorne gerichteter Trieb: 21 (objektive)

Optimale Emotionalität 2: emotional optimal entwickelt statt emotional suboptimal entwickelt (objektive)

Optimale Emotionalität 5: emotional optimal entwickelt, emotional gut entwickelt, emotional entwickelt+ statt emotional etwas zurückgeblieben, emotional verkümmert (objektive)

Ordnungsliebe: 1 (objektive)

Ordnungsliebe 2: ordnungsliebend statt weniger gut sortiert (objektive)

Progressivität siehe Strategiekompetenz progressiv

Psychische Normalität: Grenzen akzeptieren könnend+ statt psychisch gestört (manisch), psychisch gestört (depressiv) (objektive)

Realitätsanpassung 2: anpassungsfähig statt weniger anpassungsfähig (gruppenbezogene)

Realitätsanpassung: 5 (gruppenbezogene)

Reife 2: reif statt unreif (objektive)

Rhythmisierung 4: absolut parkettsicher+ statt Trippelschritte, halbwegs parkettsicher, Spagat (objektive)

Rhythmustreue 4: perfekt im Rhythmus bleibend+, in der Spur bleibend statt von der Spur abweichend, vollkommen daneben (objektive)

Rhythmustreue: -386 (kleiner ist treuer) (objektive)

Rollenflexibilität: Tausendsassa+, Mehrzweckwaffe statt auf eine einzige Führungsrolle beschränkt, keine Führungsrolle innehabend (objektive)

Sachlichkeit: sachlich+ statt sich verheddernd (gruppenbezogene)

Selbständigkeit 2: selbständig statt symbiotisch verstrickt (objektive)

Selbständigkeit: 19 (objektive)

Selbstbeherrschung: selbstbeherrscht statt gehemmt, aggressiv (objektive)

Selbstvertrauen 2: mutig statt furchtsam (objektive)

Selbstvertrauen: -19,1% (objektive)

Stellvertretereignung 3: optimal geeignet als Führungskraft, geeignet als Führungskraft+ statt nicht geeignet als Führungskraft (objektive)

Stellvertretereignung: 1,42 (0,00 ist optimal, 1,00 ist auch geeignet) (objektive)

Stellvertretereignungs***index***: 7% (objektive)

Stimmigkeit: in sich stimmig+ statt innerlich zerrissen (objektive)

strategische Motivation: hat den nötigen langen Atem+ statt langfristiges Herangehen fehlt (objektive)

Strategiekompetenz 5: alles im Griff+, am Ball bleibend statt sich durchwurstelnd, bar jeder Strategie, alles laufen lassend (objektive)

Strategiekompetenz konservativ %: 92% (objektive)

Strategiekompetenz progressiv %: 87% (objektive) identisch mit

Strategiekompetenz***index***: 87% (objektive)

Stringenz innerhalb des Vorhandenen: Vorhandenes ist gut aufgestellt+ statt Vorhandenes ist schlecht aufgestellt (objektive)

Stringenz von Altem und Neuem: Altes und Neues stringent positionierend+ statt A&N beziehungslos nebeneinander stehen habend (objektive)

Taktgefühl 4: äußerst taktvoll, taktvoll statt taktlos, läßt jegliches Feingefühl vermissen (gruppenbezogene)

Taktgefühl: -81 (-100 läßt es mehr vermissen als -10) (gruppenbezogene)

Teamorientierung (Rang): 24 (mittlerer Rang ist teamorientiert, hoher ist herdendtriebhaft, niedriger Rang ist sozial abweichend) (gruppenbezogene)

Teamorientierung 3: teamorientiert statt sozial abweichend, herdentriebhaft (gruppenbezogene)

Teamorientierung: 10354 (gruppenbezogene)

Tiefe / Reife: tief, ziemlich tief statt ziemlich oberflächlich, oberflächlich (objektive)

Überzeugungskraft 2: überzeugungsstark statt überzeugungsschwach (objektive)

Überzeugungskraft: 3 von 6 (objektive)

Umstandslosigkeit in klein. Angelegenheiten: geradeheraus statt sich verzettelnd (gruppenbezogene)

Umstandslosigkeit in mittl. Angelegenheiten: geradeheraus statt sich verzettelnd (gruppenbezogene)

Understatement: sich des Understatements befleißigend+ statt eher auftrumpfend (gruppenbezogene)

Wachstumserzeugungsstärke 2 (absolut): wachstumsschaffend statt nicht wachstumsschaffend (objektive)

Wachstumserzeugungsstärke 4: hohes Wachstum schaffend, Wachstum schaffend statt wachstumsschwach, extrem wachstumsschwach (gruppenbezogene)

Wachstumserzeugungsstärke: -1012 (objektive)

Wachstumserzeugungsstärke***index*** ±100: -32% (objektive)

Zuverlässigkeit: zuverlässig statt unzuverlässig (gruppenbezogene)

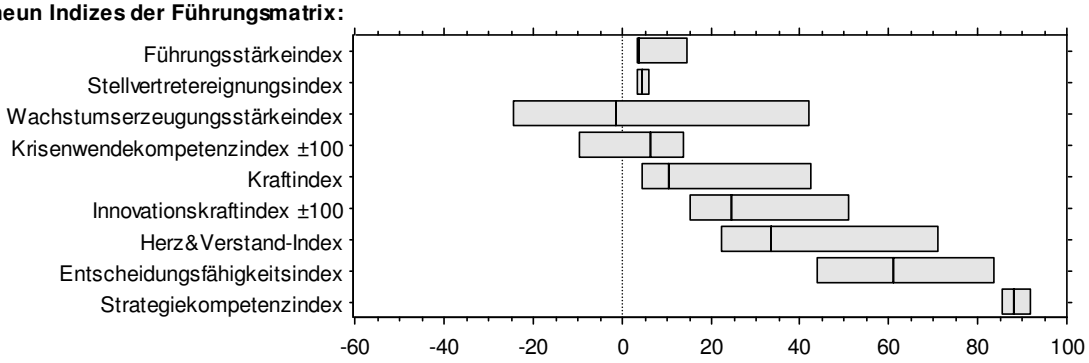
Zuverlässigkeit: -,817 (gruppenbezogene)

Unser **Tipp** für Sie, falls Sie auch nach gründlicher Abwägung noch unsicher sind, ob sie sich für Bill_Gates* entscheiden sollen. Wenn Sie den Wandel wirklich brauchen und wollen, und diese Persönlichkeit diesen Wandel (mit)bewirken soll, eignet sie sich dafür hervorragend, weil mit dieser Persönlichkeit die Zukunft zum Greifen nah ist.

Leistungsmerkmale der Führungsmatrix, alphabetisch

Abschlußstärke (nach Rang)
Abschlußstärke 4 (nach Kategorie)
Aggressionstrieb (nach Kategorie)
Aggressivität (nach Rang)
Ambiguitätstoleranz Offenheit 2 (nach Kategorie)
Ambiguitätstoleranz Offenheit (nach Rang)
Auf das Neue gerichteter Trieb (nach Kategorie)
Aufgeschlossenheit 2 (nach Kategorie)
Aufgeschlossenheit (nach Rang)
Aufwärts gerichteter Trieb 2 (nach Kategorie)
Aufwärts gerichteter Trieb 4 (nach Kategorie)
Ausdrucksstärke optimal, siehe emotionale Ausdrucksstärke
Ausgeglichenheit (nach Kategorie)
Authentizität (nach Kategorie)
Avantgardismus (nach Rang)
Avantgardismus 2 (nach Kategorie)
Avantgardismus 4 (nach Kategorie)
Begeisterungsfähigkeit (nach Kategorie)
Bums (nach Kategorie)
Charisma (nach Kategorie)
Charisma (nach Rang)
Chef&Stellvertretereignung (nach Kategorie)
Contenance (nach Kategorie)
Delegieren (nach Kategorie)
Destruktivität (nach Kategorie)
Durchsetzungsvermögen (nach Rang)
Dynamik 2 (nach Kategorie)
Dynamik 4 (nach Kategorie)
Effizienz vs. Divergenz (nach Kategorie)
Effizienz-Divergenz 3 (nach Kategorie)
Emotionale Ausdrucksstärke (nach Kategorie)
Entfernung zur Zukunft (nach Kategorie)
Entfernung zur Zukunft (nach Rang)
Entscheidungsdynamik 2 (nach Kategorie)
Entscheidungsfähigkeit (nach Rang)
Entscheidungsfähigkeit 2 (nach Kategorie)
Entscheidungsfähigkeit 4 (nach Kategorie)
Entscheidungsfähigkeits***index*** (nach Rang)
Entschiedenheit (nach Kategorie)
Erwachsener (nach Kategorie)
Format 2 (nach Kategorie)
Format 3 (nach Kategorie)
Führungskraft 2 (nach Kategorie)
Führungskraft 3 (nach Kategorie)
Führungsstärke (nach Rang)
Führungsstärke***index*** (nach Rang)
Gefühlsleben (nach Kategorie)
Geschäftstüchtigkeit (nach Kategorie)
Gestimmtheit (nach Kategorie)
Harmonie (nach Kategorie)
Harmonie (nach Kategorie)
Harmonie (nach Rang)
Herz&Verstand 2 (nach Kategorie)
Herz&Verstand 4 (nach Kategorie)
Herz&Verstand-***Index*** (nach Rang)
Idealismus (nach Kategorie)
Innovationskraft (absolut) (nach Kategorie)
Innovationskraft (nach Kategorie)
Innovationskraft***index*** (nach Rang)
Intuitivität in großen Angelegenheiten (nach Kategorie)
Intuitivität in kleinen Angelegenheiten (nach Kategorie)
Intuitivität in mittleren Angelegenheiten (nach Kategorie)
IST/SOLL-Wertorientierung (nach Kategorie)
Kampfbereitschaft (nach Rang)
Kampfbereitschaft 4 (nach Kategorie)
Konfliktfähigkeit 2 (nach Kategorie)
Konfliktfähigkeit 4 (nach Kategorie)
Konstruktivität (nach Rang)
Konstruktivität 2 (nach Kategorie)
Konstruktivität 5 (nach Kategorie)
Konstruktivität vs. Destruktivität (nach Kategorie)
Konzentrierte Schwerpunktbildung (nach Kategorie)
Koordiniertheit 2 (nach Kategorie)
Koordiniertheit 3 (nach Kategorie)
Koordiniertheit 4 (nach Kategorie)
Kraft ++-Quadrant (nach Kategorie)
Kraft im Vergleich zur Gruppe (nach Rang)
Kraft in ordinalen Fünfteln (nach Kategorie)
Kraft***index*** (nach Rang)
Kreativität (nach Rang)
Kreativität 2 (nach Kategorie)
Krisenwendekompetenz (nach Rang)
Krisenwendekompetenz 2 (nach Kategorie)
Krisenwendekompetenz 4 (nach Kategorie)
Krisenwendekompetenz***index*** (nach Rang)
Leistungsstärke siehe Kraft
Leistungswille (nach Kategorie)
Leistungswille (nach Rang)
Motivation (nach Rang)
Motivation 2 (nach Kategorie)
Motivation 4 (nach Kategorie)
Motivationsdosierung für das Neue 2 (nach Kategorie)
Nach vorne gerichteter Trieb (nach Rang)
Nach vorne gerichteter Trieb 2 (nach Kategorie)
Nach vorne gerichteter Trieb 4 (nach Kategorie)
Optimale Emotionalität 2 (nach Kategorie)
Optimale Emotionalität 5 (nach Kategorie)
Ordnungsliebe 2 (nach Kategorie)
Ordnungsliebe (nach Rang)
Psychische Normalität (nach Kategorie)
Realitätsanpassung (nach Rang)
Realitätsanpassung 2 (nach Kategorie)
Reife (nach Kategorie)
Rhythmisierung 4 (nach Kategorie)
Rhythmustreue (nach Rang)
Rhythmustreue 4 (nach Kategorie)
Rollenflexibilität (nach Kategorie)
Sachlichkeit (nach Kategorie)
Selbständigkeit (nach Kategorie)
Selbständigkeit (nach Rang)
Selbstbeherrschung (nach Kategorie)
Selbstvertrauen (nach Kategorie)
Selbstvertrauen (nach Rang)
Stellvertretereignung (nach Kategorie)
Stellvertretereignungs***index*** (nach Rang)
Stimmigkeit (nach Kategorie)
Strategische Motivation (nach Kategorie)
Strategiekompetenz 5 (nach Kategorie)
Strategiekompetenz konservativ % (nach Rang)
Strategiekompetenz progressiv % (nach Rang)
Strategiekompetenzindex (nach Rang)
Stringenz innerhalb des Vorhandenen (nach Kategorie)
Stringenz von Altem und Neuem (nach Kategorie)
Taktgefühl (nach Kategorie)
Taktgefühl (nach Rang)
Teamorientierung (nach Rang)
Teamorientierung 2 (nach Kategorie)
Teamorientierung 3 (nach Kategorie)
Tiefe (nach Kategorie)
Tiefe / Reife (nach Kategorie)
Tiefe vs. Oberflächlichkeit (nach Kategorie)
Überzeugungskraft (nach Kategorie)
Umstandslosigkeit in kleinen Angelegenheiten (nach Kategorie)
Umstandslosigkeit in mittleren Angelegenheiten (nach Kategorie)
Wachstumserzeugungsstärke 2 (nach Kategorie)
Wachstumserzeugungsstärke 4 (nach Kategorie)
Wachstumserzeugungsstärke***index*** (nach Rang)
Zuverlässigkeit (nach Kategorie)
Zuverlässigkeit (nach Rang)

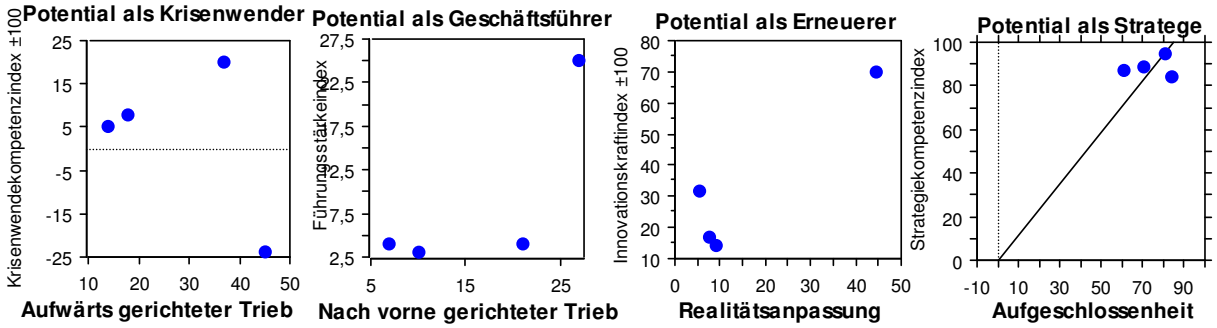
Die neun Indizes der Führungsmatrix:



Punkte rechts verweisen auf herausragende Führungskräfte. Die Vertikalen in den Boxplots stehen für das 10., 25., 50., 75. und 90. Perzentil.

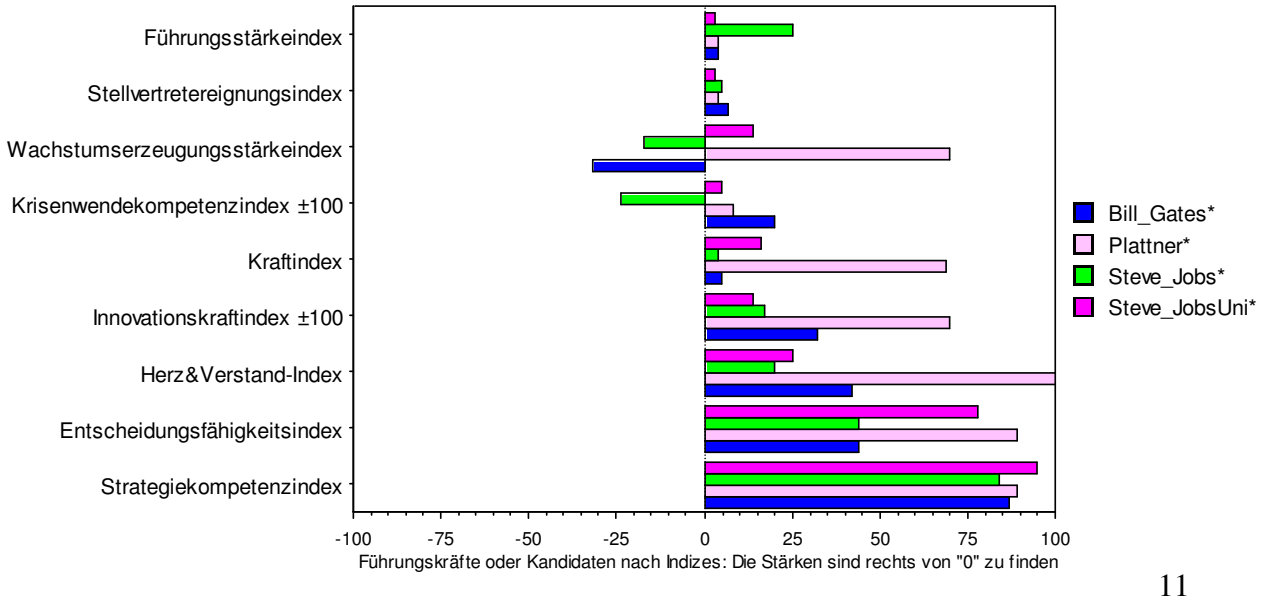
Die Persönlichkeiten, deren Wert über dem Median liegt, sind überdurchschnittlich kompetent

	Count	Minimum	Maximum	# Missing	Median
Führungsstärkeindex	4	3	25	0	4
Stellvertretereignungsindex	4	3	7	0	5
Wachstumserzeugungsstärkeindex	4	-32	70	0	-2
Krisenwendekompetenzindex ±100	4	-24	20	0	7
Kraftindex	4	4	69	0	11
Innovationskraftindex ±100	4	14	70	0	25
Herz&Verstand-Index	4	20	100	0	34
Entscheidungsfähigkeitsindex	4	44	89	0	61
Strategiekompetenzindex	4	84	95	0	88



Je weiter rechts außen ein Punkt in der unteren Hälfte positioniert ist, desto höher ist das Potential dieser Persönlichkeit.

Balkendiagramm zum Vergleich von maximal 15 Kandidaten



Führungskräfte oder Kandidaten nach Indizes: Die Stärken sind rechts von "0" zu finden

Einen eigenen Stärkenbericht über den Kandidat im Vergleich zu Anderen erstellen Wertschätzen Sie Ihren handverlesenen Führungskreis? Möchten Sie Ihre Wertmaßstäbe, die sich in den Stärken+ Ihres inneren Führungskreises konkretisieren, auf Ihr ganzes Unternehmen ausweiten, ohne von der Dezentralität abzugehen?

Sie können sich selbst oder eine andere ***Referenz*** interviewen und 55-95% ihres Kraftindex als Mindestwert festlegen. Wenn sich beispielsweise aus dem Interview Ihr Kraftindex von 45 ergäbe, dann müßte der zu befördernde Kandidat bei 80% mindestens einen von 36 aufweisen. Wenn Sie selbst Ihre Stärken+ kennen, ist das in jeder Hinsicht von Vorteil. Wenn Sie ohne große Umstände Personal auswählen wollen, können Sie ausschließlich anhand des Strategie- bzw. Kraftindex rangordnen und werden damit auch gut fahren, wenn das Interview etwas taugt.

Falls Sie sich dazu entschließen sollten, Ihre Kandidaten nicht nach einem der neun Indizes, sondern nach Ihren eigenen Wertmaßstäben ***rangzuordnen***, sortieren Sie Ihre Kandidaten einfach neu. Nehmen wir an, Sie wollten einen Topmanager mit Ausstrahlung; dazu wählen Sie das Leistungsmerkmal „Charisma“ aus und sortieren dementsprechend in Ihrer Tabellenkalkulation. Jedes ordinale Leistungsmerkmal – diese sind mit (nach Rang) gekennzeichnet – eignet sich dazu, Ihre Kandidaten in die gewünschte Reihenfolge zu bringen. Sie können auch nach einem Referenzinterview einen fixen Mindestwert, wie beispielsweise ein Charisma von 500 vorgeben.

Sie können auch geeignete Kandidaten auswählen, indem Sie mehrere Persönlichkeitseigenschaften ***logisch kombinieren***. Dazu können Sie jede der über 100 Stärken+ aus der Führungsmatrix verwenden. Beispielsweise haben Sie sich dazu entschlossen charaktervolle Kandidaten zu bevorzugen und operationalisieren das folgendermaßen: alle infrage kommenden Kandidaten sollen aggressionsfrei und nicht völlig destruktiv sein. Schreiben Sie Ihre logische Formel in Ihrer Tabellenkalkulation beispielsweise so: "Aggressionstrieb 2" IS "aggressionsfrei" AND "Destruktivität 2" IS "besser als völlig destruktiv". Auf diese Art und Weise können Sie gut eine Vorauswahl treffen. Schlägt bei Ihnen gerade die Stunde der oft unterschätzten Sekundärtugenden, können Sie folgende Stärken+ als unverzichtbare Kriterien festlegen: alle infrage kommenden Leistungsträger sollten erwachsen, zum emotionalen Höhepunkt fähig, zuverlässig, koordiniert, in sich stimmig und sachlich sein. Suchen Sie Leistungsträger mit wichtigen emotionalen Stärken könnte Ihre Anforderung lauten: die Kandidaten müssen Herz &Verstand haben, durchsetzungsfähig, selbständig, intuitiv bezüglich langfristiger Ziele, führungsstark und anpassungsfähig sein, ranklotzen und delegieren können und ans Limit gehen. Es sollte Ihnen bewußt sein, daß je mehr Kriterien sie formulieren und mit dem logischen UND verknüpfen, desto weniger Kandidaten diese erfüllen werden. Ich empfehle deshalb, sich auf einen der neun Indizes bei der Auswahl festzulegen, wenn es Ihnen um den optimalen statt des idealen Kandidaten geht.

Falls Sie die Führungsmatrix zum ersten Mal anwenden, rate ich, sich an das ***bewährte Vorgehen aus dem n=1 Stärkenbericht*** zu halten. Legen Sie fest, in welcher der drei Rollen – Krisenwender, Geschäftsführer oder Erneuerer – die Führungskraft reüssieren soll; je nach Ihrer Anforderung bevorzugen Sie die geeig-

neten Führungskräfte gemäß des Krisenwendekompetenzindex, des Führungsstärkeindex oder des Innovationskraftindex; bei persönlich überschaubaren Unternehmungen berücksichtigen Sie noch den Kraftindex, bei unpersönlichen Systemen den Strategiekompetenzindex. Es kommt nur darauf an, ob der Kandidat diejenigen rollenspezifischen unverzichtbaren Persönlichkeitseigenschaften und leistungssteigernde Fertigkeiten im Repertoire hat, die er für die *Aufgabe* unbedingt braucht. Es geht schließlich um den Erfolg Ihrer Unternehmung und nicht um einen Schönheitspreis in Psychologie. Falls dem Kandidaten einige unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften fehlen, können eventuell andere Mitarbeiter diese Lücke gut ausfüllen. Wenn Sie des Kandidaten weitere Entwicklung fördern wollen, können sie ihm noch ein Training für die ihm fehlenden leistungssteigernden Methoden vorschlagen.

Einleitung:

Erfolgreiche Unternehmen stellen die Persönlichkeit in den Mittelpunkt, wenn es um Führung geht.

Wollen Sie Spitzenleistung statt Mittelmaß, sind Sie bei Kraft5 richtig. Unser Motto lautet: „Die leistungsstärksten Persönlichkeiten an die Spitze – das bringt ihre Unternehmung nach vorn".

Wollen Sie Führungskräfte einstellen oder befördern, müssen Sie sie erst einmal als Führungskräfte identifizieren – eine Aufgabe die einfacher klingt als sie ist. Dazu benötigen Sie die Führungsmatrix; denn die Führungsmatrix unterstützt in Ihrer Objektivität Ihre Intuitionen und validiert Ihre Entscheidungen, indem sie Führungsstärke mißt.

Eine Führungskraft braucht nur in einer Rolle zu glänzen; entweder als Krisenwender oder Geschäftsführer oder Erneuerer geeignet zu sein, reicht vollkommen aus:

- Sollen kurzfristig rote in schwarze Zahlen verwandelt werden? Wem traue ich die Wende heraus aus einer kritischen Situation hinein in den grünen Bereich am ehesten zu? Suchen Sie solch eine Führungskraft, wählen Sie einen geeigneten Krisenwender aus.

- Drohen über kurz oder lang Stagnation und Stillstand? Wem traue ich mittelfristig die Gewinnsteigerung und Wachstumserzeugung am ehesten zu? Suchen Sie solch eine Führungskraft, wählen Sie einen geeigneten Geschäftsführer[1] aus.

- Soll langfristig Altes durch Neues ersetzt werden? Wem traue ich Innovationen am ehesten zu? Suchen Sie solch eine Führungskraft, wählen Sie einen geeigneten Erneuerer aus.

Für eine optimale Kandidatenauswahl haben Sie vor den Kandidateninterviews eine Stellenanzeige formuliert; nehmen Sie diese Kriterien noch einmal zur Hand, bevor Sie den Stärkenbericht lesen. Zur Leistungsstärkemessung und einem an einzelnen Kriterien orientierten Kandidatenvergleich stellt Ihnen die Führungsmatrix neun Indizes und über 100 weitere Stärken.

Die Führungsmatrix assistiert Ihrer Entscheidungsfindung auch dann optimal, wenn Sie statt Leistungsstärke nur Potentiale vorhersagen wollen. Persönliche Entwickeltheit als wichtige Voraussetzung von Erfolgsträchtigkeit wird von der Führungsmatrix ebenfalls gemessen.

Jetzt ist der richtige Zeitpunkt dafür gekommen, daß die Führungsmatrix Ihrer Intuition assistiert.

---

[1] Diesen Begriff verwenden wir nicht im juristischen Sinne, sondern er steht für eine Führungskraft, die Geschäfte erfolgreich organisiert. Ein Führer veranlaßt Andere dazu, das zu tun, was er will.

* Name wurde verändert

Die Kernkompetenzen sind bei Plattner* wie folgt ausgeprägt:

Alle Indizes sind auf ±100 standardisiert

Krisenwendekompetenzindex+: 8

Führungsstärkeindex: 4

Stellvertretereignungsindex: 4

Innovationskraftindex+: 70

Kraftindex+: 69

Strategiekompetenzindex+: 89

Herz&Verstand-Index+: 100

Entscheidungsfähigkeitsindex+: 89

Wachstumserzeugungsstärkeindex+: 70

Wie hoch muß (m)ein Index sein? Dafür gibt es keine Regel außer daß, wer mehr zu sagen hat, mindestens in einer der erfordernisrelevanten Stärken höhere Werte aufweisen sollte als seine Mitarbeiter. Sind bei einer Unternehmung alle Mitarbeiter persönlich zu führen, ist die Kraft einer Persönlichkeit besonders bedeutsam; bei einem komplexen hierarchischen System kommt es dagegen nicht so sehr auf Kraft, sondern vor allem auf Strategie an. Führungskräfte mit zweistelligem Führungsstärkeindex oder Stellvertretereignungsindex sind äußerst selten! Führungskräfte, die in mehr als einer der drei Rollen – Krisenwender, Geschäftsführer, Erneuerer – reüssieren, ebenfalls. Darauf kommt es auch nicht an. Breite oder Spitze? Jeden Kandidaten, der auch ‚nur' in einer einzigen Disziplin an der Spitze von zig Bewerbern liegt, sollten Sie ernsthaft in Erwägung ziehen; Sie bevorzugen doch Spitzenleistung?! Da kommt es manchmal nur auf eine einzige, eben die von Ihnen selbst festzulegende *aufgabenrelevante* Stärke an. Und vergessen Sie nicht: die Führungsmatrix mißt das Sprechen einer Persönlichkeit und schließt daraus auf persönliche Stärken, weil das Sprechen das Handeln bestimmt.

Plattner*'s Stärken+ laut Interviewauswertung vom Montag, 28. September 2015

1. Diese Persönlichkeit eignet sich nicht für die Rolle des Krisenwenders, weil ihre Krisenwendekompetenz auf einer Skala von ±100 nicht höher als +15 ist: ihr Krisenwendekompetenzindex beträgt 8.

2. Diese Persönlichkeit eignet sich generell nicht für die Rolle einer geschäftsführenden Führungskraft: in der Rolle eines Geschäftsführers ist sie nicht geeignet als Führungskraft; in der Rolle eines Stellvertreters ist sie nicht geeignet als Führungskraft. Der Kriteriumswert auf den Skalen von 1 bis 100 liegt jeweils bei 7. Ihr Führungsstärkeindex beträgt 4 und ihr Stellvertretereignungsindex 4.

3. Diese Persönlichkeit eignet sich optimal für die Rolle des Erneuerers, weil ihre Innovationskraft auf einer Skala von ±100 höher als +30 ist: ihr Innovationskraftindex beträgt 70.

4. Diese Persönlichkeit ist auf eine einzige Führungsrolle beschränkt, die sie souverän beherrscht und sie hat dabei ihre Unternehmung in ihrer Gänze im Griff^{+}; sie ist optimal geeignet, ein komplexes hierarchisches System als Ganzes zu steuern. Auf einer Skala von 1 bis 100 übertrifft ihr Strategiekompetenzindex mit außergewöhnlich hohen 89 die geforderten 79 und sie bleibt sich in Trippelschritten bewegend perfekt im Rhythmus^{+}.

5. Diese Persönlichkeit kann ihre negativen und positiven Emotionen erfolgreich steuern. Das Interview stammt von einer unreifen und gehemmten Persönlichkeit. Sie kann Konflikte grundsätzlich deeskalieren, weil sie aggressionsfrei ist. Bei Konflikten wirkt sie als Person deeskalierend; das ist optimal. Dadurch, daß sie nicht Harmonie stiftend ist, trägt sie grundsätzlich zu einem harmonischen Arbeitsklima wenig bei.

6. Das Interview stammt von einer kraftvollen Persönlichkeit, weil ihre Kraft auf einer Skala von 1 bis 100 den Wert 27 übertrifft: ihr Kraftindex beträgt 69. Sie ist im ++ Quadranten positioniert; damit ist gewährleistet, daß sie sowohl Wachstum generiert als auch durchsetzungsstark ist und profitabel arbeitet. Ihre Leistungsstärke ist kognitiv und emotional gleichermaßen unterfüttert, weil ihr Herz&Verstand-Index mit 100 das notwendige Minimum von +5 übertrifft.

Ad 1: Diese als Krisenwender nicht geeignete Führungskraft kompensiert punktuell ihre fehlende Eignung, indem sie bis zu 8 von 8 für diese Rolle unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften entwickelt hat: es handelt sich um die Stärke(n)$^{+}$ **avantgardistisch^{+}; äußerst starkes Fünftel^{+}; mutig^{+}; ans Limit gehend^{+};**

Es vermindert ihre Krisenwendekompetenz, daß sie ihre fehlende Überzeugungskraft nicht mit bis zu 5 von 5 eine Wende herbeiführenden Fertigkeiten kombinieren kann: es handelt sich um die Stärke(n)$^{+}$ **ans Limit gehend^{+}; selbständig^{+};**

Ganz besonders steigert ihre Krisenwendekompetenz, daß sie dank 8 von 9 eine Wende herbeiführenden Fertigkeiten **sogar top entscheidungsstark** ist: es handelt sich um die Stärke(n)$^{+}$ **überdurchschnittlich kraftvoll^{+}; offen im Sinne von ambi-**

guitätstolerant⁺; effizient⁺; das Neue priorisierend⁺; Vorhandenes ist gut aufgestellt⁺; in sich stimmig⁺; selbständig⁺;

Ad 2: Diese als Geschäftsführer nicht geeignete Führungskraft kompensiert punktuell ihre fehlende Eignung, indem sie bis zu 7 von 7 für diese Rolle unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften entwickelt hat: es handelt sich um die Stärke(n)⁺ **sachlich⁺; zuverlässig⁺; intuitiv in großen Angelegenheiten⁺;**

Punktuell kompensiert ihre fehlende Geschäftstüchtigkeit und Führungsstärke, daß zu ihrem methodischen Repertoire bis zu 11 von 11 leistungsverstärkende Fertigkeiten gehören: es handelt sich um die Stärke(n)⁺ **in sich stimmig⁺; Contenance bewahrend⁺; intuitiv in kleinen Angelegenheiten⁺; intuitiv in mittleren Angelegenheiten⁺; intuitiv in großen Angelegenheiten⁺;**

Ad 3 ist einschlägig für Plattner*: Diese als Erneuerer geeignete Führungskraft unterstreicht ihre Eignung, indem sie bis zu 10 von 10 für diese Rolle unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften entwickelt hat: es handelt sich um die Stärke(n)⁺ **selbständig⁺; überdurchschnittlich kraftvoll⁺; äußerst durchsetzungsfähig⁺; offen im Sinne von ambiguitätstolerant⁺; Altes und Neues stringent positionierend⁺; in sich stimmig⁺; anpassungsfähig⁺; intuitiv in großen Angelegenheiten⁺;**

Ganz besonders steigert ihre Innovationskraft, daß zu ihrem methodischen Repertoire bis zu 10 von 10 innovationsförderliche Fertigkeiten gehören: es handelt sich um die Stärke(n)⁺ **an der Wirklichkeit orientiert⁺; das Neue priorisierend⁺; betriebswirtschaftliche Erwägungen außen vor laßend⁺; Altes und Neues stringent positionierend⁺; in sich stimmig⁺;**

Ad 4 ist einschlägig für Plattner*: Diese als Stratege optimal geeignete Führungskraft unterstreicht ihre Eignung durch bis zu 8 von 8 unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften: es handelt sich um die Stärke(n)⁺ **konfliktdämpfend⁺; aggressionsfrei⁺; das neue Ziel mit ganzer Kraft anstrebend⁺; hat den nötigen langen Atem⁺;** als leistungsverstärkende Fertigkeit dient ihr ihre ausgeprägte **Aufgeschlossenheit⁺;** mit ihr ist **die Zukunft zum Greifen nah⁺;**

Ad 5 ist bei jedem Kandidaten wichtig: Zum methodischen Repertoire dieser Konflikte deeskalieren könnenden und **leider nicht erwachsenen** Persönlichkeit gehören bis zu 7 von 7 deeskalierenden Fertigkeiten: es handelt sich um die Stärke(n)⁺ **das neue Ziel mit ganzer Kraft anstrebend⁺; nicht arrogant und nicht besserwisserisch auftretend⁺;**

Zum methodischen Repertoire dieser gehemmten und leider nicht Harmonie stiftenden Persönlichkeit gehören bis zu 8 von 8 harmoniestiftenden Fertigkeiten: es handelt sich um die Stärke(n)⁺ **in sich stimmig⁺; entschleunigend⁺; sich selbst zurücknehmend⁺;**

Ad 6 ist einschlägig für Plattner*: Diese Persönlichkeit unterstreicht ihre Kraft als gewinn- und wachstumssteigernder Leistungsträger, indem sie bis zu 10 von 10 dafür unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften entwickelt hat: es handelt sich um die Stärke(n)⁺ **in sich stimmig⁺; Vorhandenes ist gut aufgestellt⁺; avantgardi-**

stisch^{+}; offen im Sinne von ambiguitätstolerant^{+}; Altes und Neues stringent positionierend^{+}; mutig^{+};

Ganz besonders steigert ihre Kraft, daß zu ihrem methodischen Repertoire bis zu 11 von 11 stark machenden Fertigkeiten gehören: es handelt sich um die Stärke(n)$^{+}$ **aggressionsfrei^{+}; Altes und Neues stringent positionierend^{+}; Contenance bewahrend^{+}; in sich stimmig^{+}; selbständig^{+};**

Vorbemerkung:

Eine Stärke resultiert entweder aus einer *objektiven Messung* der Architektur des Sprechens von Plattner* oder einem *gruppenbezogenem* Vergleich mit dem Sprechen anderer Kandidaten. Erstere Messungen können sich von Interview zu Interview ändern, Zweitere mit einem Wechsel der Vergleichsgruppe. Die Art der Messung ist jeweils in Klammern vermerkt.

Die Stärken+ von Plattner*

(nur kategoriale Stärken und in alphabetischer Reihenfolge)

abschlußsicher (gruppenbezogene)
absolut parkettsicher (objektive)
aggressionsfrei+ (objektive)
alles im Griff+ (objektive)
Altes und Neues stringent positionierend+ (objektive)
am Ball bleibend (objektive)
ambitioniert (gruppenbezogene)
an der Wirklichkeit orientiert+ (objektive)
anpassungsfähig+ (gruppenbezogene)
ans Limit gehend+ (objektive)
aufgeschlossen, siehe zwei antagonistische…
ausgeglichen+ (objektive)
äußerst abschlußstark (gruppenbezogene)
äußerst durchsetzungsfähig+ (gruppenbezogene)
äußerst innovationsstark+ (gruppenbezogene)
äußerst konstruktiv (objektive)
äußerst starkes Fünftel+ (gruppenbezogene)
äußerst taktvoll (gruppenbezogene)
äußerst willensstark (gruppenbezogene)
äußerst zuversichtlich (gruppenbezogene)
authentisch (gruppenbezogene)
avantgardistisch+ (gruppenbezogene)
begeisterungsfähig (objektive)
beherzt zupackend (gruppenbezogene)
beschleunigen und bremsen könnend (objektive)
besser als völlig destruktiv+ (objektive)
chancenergreifend+ (objektive)
charismatisch (gruppenbezogene)
Contenance bewahrend+ (objektive)
dämpfend+ (gruppenbezogene)
das Neue priorisierend+ (objektive)
das neue Ziel mit ganzer Kraft anstrebend+ (objektive)
deeskalierend+ (gruppenbezogene)
delegierend (objektive)
die kraftvollste Persönlichkeit (gruppenbezogene)
die Zukunft zum Greifen nah+ (objektive)
durchsetzungsfähig (gruppenbezogene)
dynamisch (objektive)
effizient+ (gruppenbezogene)
effizient-divergent (gruppenbezogene)
eine Wende herbeiführen könnend (gruppenbezogene)
einen neuen, gut dosierten Anreiz schaffend (objektive)
Eines von Beiden+* könnend (*beschleunigen oder bremsen) (objektive)
emotional ausdrucksstark (objektive)
emotional entwickelt (objektive)
emotional gut entwickelt (objektive)
emotional optimal entwickelt (objektive)
emotional&kognitiv äußerst entwickelt&erfolgreich+ (gruppenbezogene)
emotional&kognitiv überdurchschnittlich entwickelt&erfolgreich (gruppenbezogene)
entscheidungsfähig (gruppenbezogene)
entscheidungsstark+ (gruppenbezogene)
entschieden (gruppenbezogene)
erfordernisgerecht beschleunigen & bremsen könnend (objektive)
erwachsen (objektive)
etwas Ausstrahlung habend (gruppenbezogene)
euphorisch (objektive)
flexibel, siehe effizient-divergent oder anpassungsfähig
führungsstark, siehe (optimal) geeignet
geeignet als Führungskraft (objektive)
Gefühle an sich heranlassend, siehe emotional ausdrucksstark
gefühlsmäßig lebendig, siehe lebendig
geradeheraus++ (gruppenbezogene)
geschäftstüchtig (objektive)
Grenzen akzeptieren könnend+ (objektive)
halbwegs parkettsicher (objektive)
Harmonie stiftend (gruppenbezogene)
harmoniestiftend (gruppenbezogene)
harmonisch (gruppenbezogene)
hat den nötigen langen Atem+ (objektive)
hochmotiviert (gruppenbezogene)
hohes Wachstum schaffend+ (gruppenbezogene)
idealistisch (objektive)
im ++- Quadrant+ (objektive)
in der Spur bleibend (objektive)
in sich stimmig+ (objektive)
innovationsstark (gruppenbezogene)
intuitiv+++ (gruppenbezogene)
kämpferisch+ (gruppenbezogene)
klotzend (objektive)
konstruktiv (objektive)
koordiniert (objektive)
kraftvollste Persönlichkeit, siehe die ~
kreativ (gruppenbezogene)
krisenfest+ (gruppenbezogene)
lebendig (objektive)
mutig+ (objektive)
noch konstruktiv (objektive)
optimal geeignet als Führungskraft (objektive)
optimal geschäftstüchtig (objektive)
ordnungsliebend (objektive)
perfekt im Rhythmus bleibend+ (objektive)
reif (objektive)
rollenflexible Mehrzweckwaffe (objektive)
rollenflexibler Tausendsassa (objektive)
sachlich+ (gruppenbezogene)
selbständig+ (objektive)
selbstbeherrscht (objektive)
sich des Understatements befleißigend (gruppenbezogene)
solide (gruppenbezogene)
starkes Fünftel (gruppenbezogene)
taktvoll+ (gruppenbezogene)
teamorientiert (gruppenbezogene)
tief (objektive)
tolerant, siehe zwei antagonistische…
top entscheidungsstark+ (gruppenbezogene)
trendig (gruppenbezogene)
überdurchschnittlich effektiv (gruppenbezogene)
überdurchschnittlich kraftvoll+ (gruppenbezogene)
überzeugungsstark (objektive)
Vorhandenes ist gut aufgestellt+ (objektive)
wachstumsschaffend+ (objektive)
zielstrebig (gruppenbezogene)
ziemlich konstruktiv (objektive)
ziemlich tief (objektive)
zukunftsorientiert (objektive)
zum emotionalen Höhepunkt fähig (objektive)
zuverlässig+ (gruppenbezogene)
zuversichtlich (gruppenbezogene)
zwei antagonistische Werte gleichermaßen tolerieren könnend+ (gruppenbezogene)

Komplette Liste[2] der gemessenen Stärken+ des Kandidaten Plattner*

Höhere Werte sind besser als niedrigere (bspw. +1 besser als -2), außer wenn in Klammern (…) etwas anderes dabei steht!

Eine Stärke resultiert entweder aus einer *objektiven Messung* der Architektur des Sprechens von Plattner* oder einem *gruppenbezogenem* Vergleich mit dem Sprechen anderer Kandidaten. Erstere Messungen können sich von Interview zu Interview ändern, zweitere mit einem Wechsel der Vergleichsgruppe. Die Art der Messung ist jeweils in Klammern vermerkt.

Abschlußstärke 4: äußerst abschlußstark, abschlußsicher statt abschlußschwach, nicht zum Abschluß fähig (gruppenbezogene)

Abschlußstärke: 3 (objektive)

Aggressionstrieb 2: aggressionsfrei+ statt aggressiv (objektive)

Aggressivität: 1,722 (weniger ist besser) (objektive)

Ambiguitätstoleranz (Offenheit) 2: zwei antagonistische Werte gleichermaßen tolerieren könnend+ statt unipolar fühlend (gruppenbezogene)

Ambiguitätstoleranz (Offenheit):-71 (-33 toleranter als -3) (objektive)

Anpassungsfähigkeit siehe Realitätsanpassung

Auf das Neue gerichteter Trieb: das Neue priorisierend+ statt das Neue hintanstellend (objektive)

Aufgeschlossenheit: 71 (objektive)

Aufgeschlossenheit 2: aufgeschlossen+ statt desinteressiert an von eigenen Überzeugungen Abweichendem (gruppenbezogene)

Aufwärts gerichteter Trieb 2: äußerst zuversichtlich statt weniger zuversichtlich (gruppenbezogene)

Aufwärts gerichteter Trieb 4: äußerst zuversichtlich, zuversichtlich statt skeptisch, resignativ (gruppenbezogene)

Aufwärts gerichteter Trieb: 18 (objektive)

Ausgeglichenheit 2: ausgeglichen+ statt Stimmungsschwankungen unterworfen (objektive)

Authentizität: authentisch statt sich verbiegend (gruppenbezogene)

Avantgardismus 4: avantgardistisch+, trendig statt nachtrabend, hinter dem Mond (gruppenbezogene)

Avantgardismus: 62 (objektive)

Begeisterungsfähigkeit 2: begeisterungsfähig statt weniger anregend (objektive)

Bums: zum emotionalen Höhepunkt fähig statt nichts Halbes und nichts Ganzes zustande kriegend (objektive)

Charisma 4: charismatisch, etwas Ausstrahlung habend statt wenig Ausstrahlung habend, über keinerlei Ausstrahlung verfügend (gruppenbezogene)

Charisma: 12 (objektive)

Chef&Stellvertretereignung: geeignet als Führungskraft statt nicht geeignet als Führungskraft (objektive)

Contenance: Contenance bewahrend+ statt verzweifelt (objektive)

Delegieren: delegierend statt nicht rhythmisch untergliedernd (objektive)

Destruktivität 2: besser als völlig destruktiv+ statt völlig destruktiv (objektive)

Durchsetzungsvermögen: 4671 (objektive)

Dynamik 2: dynamisch statt nicht erfordernisgerecht beschleunigen&bremsen könnend (objektive)

Dynamik 4: erfordernisgerecht beschleunigen und bremsen könnend, beschleunigen und bremsen können statt Eines von Beiden könnend+, weder beschleunigen noch bremsen könnend (objektive)

Effizienz vs. Divergenz: effizient+ statt divergent (gruppenbezogene)

Effizienz-Divergenz 3: effizient-divergent statt effizient+, divergent (gruppenbezogene)

Emotionale Ausdrucksstärke: emotional ausdrucksstark = Gefühle heranlassend statt schwach ausgeprägtes Gefühlsleben = G. relativierend (objektive)

Entfernung zur Zukunft: -5 (objektive)

Entfernung zur Zukunft 4: die Zukunft zum Greifen nah+, zukunftsorientiert statt vergangenheitsorientiert, lebt in der Vergangenheit (objektive)

Entscheidungsdynamik 2: chancenergreifend+ statt Gelegenheiten verstreichen lassend (objektive)

Entscheidungsfähigkeit 2: topentscheidungsstark+ statt weniger entscheidungsfähig (gruppenbezogene)

Entscheidungsfähigkeit 4: entscheidungsstark+, entscheidungsfähig statt entscheidungsschwach, verantwortungslos (gruppenbezogene)

Entscheidungsfähigkeit: 8 (gruppenbezogene)

Entscheidungsfähigkeits***index***: 89% (gruppenbezogene)

Entschiedenheit: entschieden statt keine eindeutige Meinung habend (gruppenbezogene)

Erwachsener: erwachsen statt jugendlich, kindlich (objektive)

Flexibilität siehe Realitätsanpassung

Format 3: äußerst durchsetzungsfähig+, durchsetzungsfähig statt rangniedrig (gruppenbezogene)

Führungskraft 3: optimal geeignet als Führungskraft, geeignet als Führungskraft statt nicht geeignet als Führungskraft (objektive)

Führungsstärke: 2,307 (0,00 ist optimal, 1,00 ist auch geeignet) (objektive)

Führungsstärke***index***: 4% (objektive)

Gefühlsleben: lebendig statt rigide, erstarrt (objektive)

Geschäftstüchtigkeit 3: optimal geschäftstüchtig, geschäftstüchtig statt nicht geschäftstüchtig (objektive)

Gestimmtheit 3: euphorisch, mittel gestimmt+ statt verzweifelt (objektive)

Harmonie (Rang): 102 (gruppenbezogene)

Harmonie 2: Harmonie stiftend statt nicht Harmonie stiftend (gruppenbezogene)

Harmonie 4: harmoniestiftend, harmonisch statt disharmonisch, streitlüstern (gruppenbezogene)

Harmonie: 1,87 (objektive)

Herz&Verstand 4: emotional&kognitiv äußerst entwickelt&erfolgreich+, emotional&kognitiv überdurchschnittlich entwickelt&erfolgreich statt emotional&kognitiv unterdurchschnittlich entwickelt&erfolgreich, emotional&kognitiv unentwickelt&erfolglos (gruppenbezogene)

Herz&Verstand: 14014 (objektive)

[2] Wir liefern die Tabelle auf Wunsch auch als MS Excel-Tabelle

Herz&Verstand-***Index***: 100% (objektive)

Ideale Emotionalität: 1 von 6 (objektive)

Idealismus 2: idealistisch statt profan (objektive)

Innovationskraft 2 (absolut): ans Limit gehend+ statt im Überkommenen verharrend (objektive)

Innovationskraft 2: ans Limit gehend+ statt im Überkommenen verharrend (gruppenbezogene)

Innovationskraft 4: äußerst innovationsstark+, innovationsstark statt innovationsschwach, extrem innovationsschwach (gruppenbezogene)

Innovationskraft: 4905 (objektive)

Innovationskraft% im Vergleich zum Stärksten: 78 (gruppenbezogene)

Innovationskraft***index*** ±100: 70% (objektive)

Intuitivität in großen Angelegenheiten: intuitiv+ statt analytisch (gruppenbezogene)

Intuitivität in kleinen Angelegenheiten: intuitiv+ statt analytisch (gruppenbezogene)

Intuitivität in mittleren Angelegenheiten: intuitiv+ statt analytisch (gruppenbezogene)

IST/SOLL-Wertorientierung: an der Wirklichkeit orientiert+ statt an Regeln orientiert (objektive)

Kampfbereitschaft: 5,35 (gruppenbezogene)

Kampfbereitschaft 4: kämpferisch+ oder solide statt revolutionär oder unterwürfig (gruppenbezogene)

Konfliktfähigkeit 2: dämpfend+ statt zuspitzend (objektive)

Konfliktfähigkeit 4: deeskalierend+, dämpfend statt zuspitzend, Öl ins Feuer gießend (objektive)

Konstruktivität 2: äußerst konstruktiv statt weniger als das (objektive)

Konstruktivität 5: äußerst konstruktiv, ziemlich konstruktiv, noch konstruktiv statt etwas destruktiv, völlig destruktiv (objektive)

Konstruktivität vs. Destruktivität: konstruktiv statt destruktiv (objektive)

Konstruktivität: ,3383 im Vergleich zum Optimum 1 (objektive)

Konzentrierte Schwerpunktbildung: klotzend statt kleckernd (objektive)

Koordiniertheit 4: koordiniert statt verschiebend, verkehrend, verschiebend&verkehrend (objektive)

Kraft ++-Quadrant: im ++-Quadrant+ statt nicht im ++-Quadrant (objektive)

Kraft im Vergleich zur Gruppe: überdurchschnittlich kraftvoll+ statt unterdurchschnittlich kraftvoll (gruppenbezogene)

Kraft in ordinalen Fünfteln: die kraftvollste Persönlichkeit, äußerst starkes Fünftel+, starkes Fünftel statt mittleres Fünftel, schwaches Fünftel, extrem schwaches Fünftel (gruppenbezogene)

Kraft% im Vergleich zum Stärksten: 93% (gruppenbezogene)

Kraft***index***: 69% (objektive)

Kreativität 2: kreativ statt weniger kreativ (gruppenbezogene)

Kreativität% im Vergleich zum Kreativsten: 29% (gruppenbezogene)

Kreativität: ,5 (objektive)

Krisenwendekompetenz 2: eine Wende herbeiführen könnend statt weniger kompetent (gruppenbezogene)

Krisenwendekompetenz 4: eine Wende herbeiführen könnend, krisenfest+ statt krisenanfällig, in der Krise befindlich (gruppenbezogene)

Krisenwendekompetenz% im Vergleich zum Stärksten: 14% (gruppenbezogene)

Krisenwendekompetenz: 68 (objektive)

Krisenwendekompetenz***index*** ±100: 8% (objektive)

Leistungswille 4: äußerst willensstark, zielstrebig statt mäßig strebsam, Null Bock (gruppenbezogene)

Leistungswille: 56 (objektive)

Motivation 2: ambitioniert statt weniger motiviert (gruppenbezogene)

Motivation 4: ambitioniert, hochmotiviert statt niedrig motiviert, gleichgültig (gruppenbezogene)

Motivation% im Vergleich zum Motiviertesten: 6% (gruppenbezogene)

Motivation: 3 (objektive)

Motivationsdosierung für das Neue 2: das neue Ziel mit ganzer Kraft anstrebend+ statt einen neuen gut dosierten Anreiz schaffend (objektive)

Nach vorne gerichteter Trieb 2: beherzt zupackend statt weniger effektiv schaffend (gruppenbezogene)

Nach vorne gerichteter Trieb 4: beherzt zupackend, überdurchschnittlich effektiv statt unterdurchschnittlich effektiv, nicht effektiv schaffend (gruppenbezogene)

Nach vorne gerichteter Trieb: 7 (objektive)

Optimale Emotionalität 2: emotional optimal entwickelt statt emotional suboptimal entwickelt (objektive)

Optimale Emotionalität 5: emotional optimal entwickelt, emotional gut entwickelt, emotional entwickelt statt emotional etwas zurückgeblieben, emotional verkümmert (objektive)

Ordnungsliebe: 10 (objektive)

Ordnungsliebe 2: ordnungsliebend statt weniger gut sortiert (objektive)

Progressivität siehe Strategiekompetenz progressiv

Psychische Normalität: Grenzen akzeptieren könnend+ statt psychisch gestört (manisch), psychisch gestört (depressiv) (objektive)

Realitätsanpassung 2: anpassungsfähig+ statt weniger anpassungsfähig (gruppenbezogene)

Realitätsanpassung: 45 (gruppenbezogene)

Reife 2: reif statt unreif (objektive)

Rhythmisierung 4: absolut parkettsicher statt Trippelschritte+, halbwegs parkettsicher, Spagat (objektive)

Rhythmustreue 4: perfekt im Rhythmus bleibend+, in der Spur bleibend statt von der Spur abweichend, vollkommen daneben (objektive)

Rhythmustreue: -165 (kleiner ist treuer) (objektive)

Rollenflexibilität: Tausendsassa, Mehrzweckwaffe statt auf eine einzige Führungsrolle beschränkt, keine Führungsrolle innehabend (objektive)

Sachlichkeit: sachlich+ statt sich verheddernd (gruppenbezogene)

Selbständigkeit 2: selbständig+ statt symbiotisch verstrickt (objektive)

Selbständigkeit: 79 (objektive)

Selbstbeherrschung: selbstbeherrscht statt gehemmt, aggressiv (objektive)

Selbstvertrauen 2: mutig+ statt furchtsam (objektive)

Selbstvertrauen: 79,4% (objektive)

Stellvertretereignung 3: optimal geeignet als Führungskraft, geeignet als Führungskraft statt nicht geeignet als Führungskraft (objektive)

Stellvertretereignung: 2,82 (0,00 ist optimal, 1,00 ist auch geeignet) (objektive)

Stellvertretereignungs***index***: 4% (objektive)

Stimmigkeit: in sich stimmig+ statt innerlich zerrissen (objektive)

strategische Motivation: hat den nötigen langen Atem+ statt langfristiges Herangehen fehlt (objektive)

Strategiekompetenz 5: alles im Griff+, am Ball bleibend statt sich durchwurstelnd, bar jeder Strategie, alles laufen lassend (objektive)

Strategiekompetenz konservativ %: 94% (objektive)

Strategiekompetenz progressiv %: 89% (objektive) identisch mit

Strategiekompetenz***index***: 89% (objektive)

Stringenz innerhalb des Vorhandenen: Vorhandenes ist gut aufgestellt+ statt Vorhandenes ist schlecht aufgestellt (objektive)

Stringenz von Altem und Neuem: Altes und Neues stringent positionierend+ statt A&N beziehungslos nebeneinander stehen habend (objektive)

Taktgefühl 4: äußerst taktvoll, taktvoll+ statt taktlos, läßt jegliches Feingefühl vermissen (gruppenbezogene)

Taktgefühl: -29 (-100 läßt es mehr vermissen als -10) (gruppenbezogene)

Teamorientierung (Rang): 9 (mittlerer Rang ist teamorientiert, hoher ist herdendtriebhaft, niedriger Rang ist sozial abweichend) (gruppenbezogene)

Teamorientierung 3: teamorientiert statt sozial abweichend, herdentriebhaft (gruppenbezogene)

Teamorientierung: 1206 (gruppenbezogene)

Tiefe / Reife: tief, ziemlich tief statt ziemlich oberflächlich, oberflächlich (objektive)

Überzeugungskraft 2: überzeugungsstark statt überzeugungsschwach (objektive)

Überzeugungskraft: 1 von 6 (objektive)

Umstandslosigkeit in klein. Angelegenheiten: geradeheraus+ statt sich verzettelnd (gruppenbezogene)

Umstandslosigkeit in mittl. Angelegenheiten: geradeheraus+ statt sich verzettelnd (gruppenbezogene)

Understatement: sich des Understatements befleißigend statt eher auftrumpfend (gruppenbezogene)

Wachstumserzeugungsstärke 2 (absolut): wachstumsschaffend+ statt nicht wachstumsschaffend (objektive)

Wachstumserzeugungsstärke 4: hohes Wachstum schaffend+, Wachstum schaffend statt wachstumsschwach, extrem wachstumsschwach (gruppenbezogene)

Wachstumserzeugungsstärke: 4905 (objektive)

Wachstumserzeugungsstärke***index*** ±100: 70% (objektive)

Zuverlässigkeit: zuverlässig+ statt unzuverlässig (gruppenbezogene)

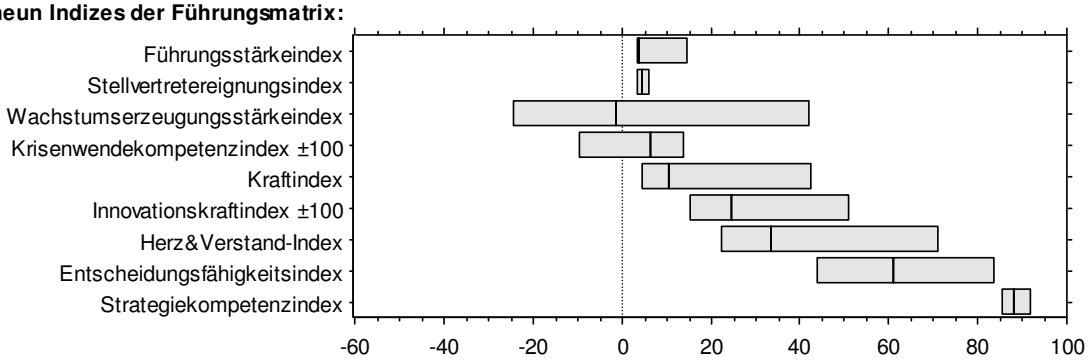
Zuverlässigkeit: ,616 (gruppenbezogene)

Unser **Tipp** für Sie, falls Sie auch nach gründlicher Abwägung noch unsicher sind, ob sie sich für Plattner* entscheiden sollen. Wenn Sie den Wandel wirklich brauchen und wollen, und diese Persönlichkeit diesen Wandel (mit)bewirken soll, eignet sie sich dafür hervorragend, weil mit dieser Persönlichkeit die Zukunft zum Greifen nah ist.

Leistungsmerkmale der Führungsmatrix, alphabetisch

Abschlußstärke (nach Rang)
Abschlußstärke 4 (nach Kategorie)
Aggressionstrieb (nach Kategorie)
Aggressivität (nach Rang)
Ambiguitätstoleranz Offenheit 2 (nach Kategorie)
Ambiguitätstoleranz Offenheit (nach Rang)
Auf das Neue gerichteter Trieb (nach Kategorie)
Aufgeschlossenheit 2 (nach Kategorie)
Aufgeschlossenheit (nach Rang)
Aufwärts gerichteter Trieb 2 (nach Kategorie)
Aufwärts gerichteter Trieb 4 (nach Kategorie)
Ausdrucksstärke optimal, siehe emotionale Ausdrucksstärke
Ausgeglichenheit (nach Kategorie)
Authentizität (nach Kategorie)
Avantgardismus (nach Rang)
Avantgardismus 2 (nach Kategorie)
Avantgardismus 4 (nach Kategorie)
Begeisterungsfähigkeit (nach Kategorie)
Bums (nach Kategorie)
Charisma (nach Kategorie)
Charisma (nach Rang)
Chef&Stellvertretereignung (nach Kategorie)
Contenance (nach Kategorie)
Delegieren (nach Kategorie)
Destruktivität (nach Kategorie)
Durchsetzungsvermögen (nach Rang)
Dynamik 2 (nach Kategorie)
Dynamik 4 (nach Kategorie)
Effizienz vs. Divergenz (nach Kategorie)
Effizienz-Divergenz 3 (nach Kategorie)
Emotionale Ausdrucksstärke (nach Kategorie)
Entfernung zur Zukunft (nach Kategorie)
Entfernung zur Zukunft (nach Rang)
Entscheidungsdynamik 2 (nach Kategorie)
Entscheidungsfähigkeit (nach Rang)
Entscheidungsfähigkeit 2 (nach Kategorie)
Entscheidungsfähigkeit 4 (nach Kategorie)
Entscheidungsfähigkeits***index*** (nach Rang)
Entschiedenheit (nach Kategorie)
Erwachsener (nach Kategorie)
Format 2 (nach Kategorie)
Format 3 (nach Kategorie)
Führungskraft 2 (nach Kategorie)
Führungskraft 3 (nach Kategorie)
Führungsstärke (nach Rang)
Führungsstärke***index*** (nach Rang)
Gefühlsleben (nach Kategorie)
Geschäftstüchtigkeit (nach Kategorie)
Gestimmtheit (nach Kategorie)
Harmonie (nach Kategorie)
Harmonie (nach Kategorie)
Harmonie (nach Rang)
Herz&Verstand 2 (nach Kategorie)
Herz&Verstand 4 (nach Kategorie)
Herz&Verstand-***Index*** (nach Rang)
Idealismus (nach Kategorie)
Innovationskraft (absolut) (nach Kategorie)
Innovationskraft (nach Kategorie)
Innovationskraft***index*** (nach Rang)
Intuitivität in großen Angelegenheiten (nach Kategorie)
Intuitivität in kleinen Angelegenheiten (nach Kategorie)
Intuitivität in mittleren Angelegenheiten (nach Kategorie)
IST/SOLL-Wertorientierung (nach Kategorie)
Kampfbereitschaft (nach Rang)
Kampfbereitschaft 4 (nach Kategorie)
Konfliktfähigkeit 2 (nach Kategorie)
Konfliktfähigkeit 4 (nach Kategorie)
Konstruktivität (nach Rang)
Konstruktivität 2 (nach Kategorie)
Konstruktivität 5 (nach Kategorie)
Konstruktivität vs. Destruktivität (nach Kategorie)
Konzentrierte Schwerpunktbildung (nach Kategorie)
Koordiniertheit 2 (nach Kategorie)
Koordiniertheit 3 (nach Kategorie)
Koordiniertheit 4 (nach Kategorie)
Kraft ++-Quadrant (nach Kategorie)
Kraft im Vergleich zur Gruppe (nach Rang)
Kraft in ordinalen Fünfteln (nach Kategorie)
Kraft***index*** (nach Rang)
Kreativität (nach Rang)
Kreativität 2 (nach Kategorie)
Krisenwendekompetenz (nach Rang)
Krisenwendekompetenz 2 (nach Kategorie)
Krisenwendekompetenz 4 (nach Kategorie)
Krisenwendekompetenz***index*** (nach Rang)
Leistungsstärke siehe Kraft
Leistungswille (nach Kategorie)
Leistungswille (nach Rang)
Motivation (nach Rang)
Motivation 2 (nach Kategorie)
Motivation 4 (nach Kategorie)
Motivationsdosierung für das Neue 2 (nach Kategorie)
Nach vorne gerichteter Trieb (nach Rang)
Nach vorne gerichteter Trieb 2 (nach Kategorie)
Nach vorne gerichteter Trieb 4 (nach Kategorie)
Optimale Emotionalität 2 (nach Kategorie)
Optimale Emotionalität 5 (nach Kategorie)
Ordnungsliebe 2 (nach Kategorie)
Ordnungsliebe (nach Rang)
Psychische Normalität (nach Kategorie)
Realitätsanpassung (nach Rang)
Realitätsanpassung 2 (nach Kategorie)
Reife (nach Kategorie)
Rhythmisierung 4 (nach Kategorie)
Rhythmustreue (nach Rang)
Rhythmustreue 4 (nach Kategorie)
Rollenflexibilität (nach Kategorie)
Sachlichkeit (nach Kategorie)
Selbständigkeit (nach Kategorie)
Selbständigkeit (nach Rang)
Selbstbeherrschung (nach Kategorie)
Selbstvertrauen (nach Kategorie)
Selbstvertrauen (nach Rang)
Stellvertretereignung (nach Kategorie)
Stellvertretereignungs***index*** (nach Rang)
Stimmigkeit (nach Kategorie)
Strategische Motivation (nach Kategorie)
Strategiekompetenz 5 (nach Kategorie)
Strategiekompetenz konservativ % (nach Rang)
Strategiekompetenz progressiv % (nach Rang)
Strategiekompetenzindex (nach Rang)
Stringenz innerhalb des Vorhandenen (nach Kategorie)
Stringenz von Altem und Neuem (nach Kategorie)
Taktgefühl (nach Kategorie)
Taktgefühl (nach Rang)
Teamorientierung (nach Rang)
Teamorientierung 2 (nach Kategorie)
Teamorientierung 3 (nach Kategorie)
Tiefe (nach Kategorie)
Tiefe / Reife (nach Kategorie)
Tiefe vs. Oberflächlichkeit (nach Kategorie)
Überzeugungskraft (nach Kategorie)
Umstandslosigkeit in kleinen Angelegenheiten (nach Kategorie)
Umstandslosigkeit in mittleren Angelegenheiten (nach Kategorie)
Wachstumserzeugungsstärke 2 (nach Kategorie)
Wachstumserzeugungsstärke 4 (nach Kategorie)
Wachstumserzeugungsstärke***index*** (nach Rang)
Zuverlässigkeit (nach Kategorie)
Zuverlässigkeit (nach Rang)

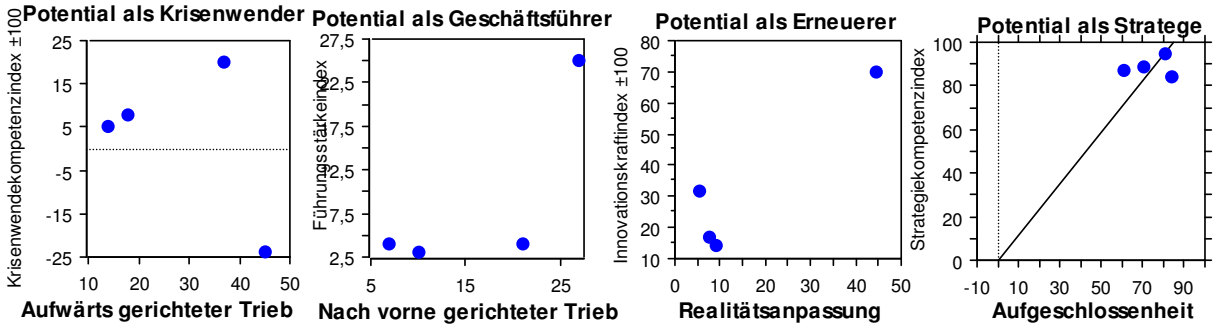
Die neun Indizes der Führungsmatrix:



Punkte rechts verweisen auf herausragende Führungskräfte. Die Vertikalen in den Boxplots stehen für das 10., 25., 50., 75. und 90. Perzentil.

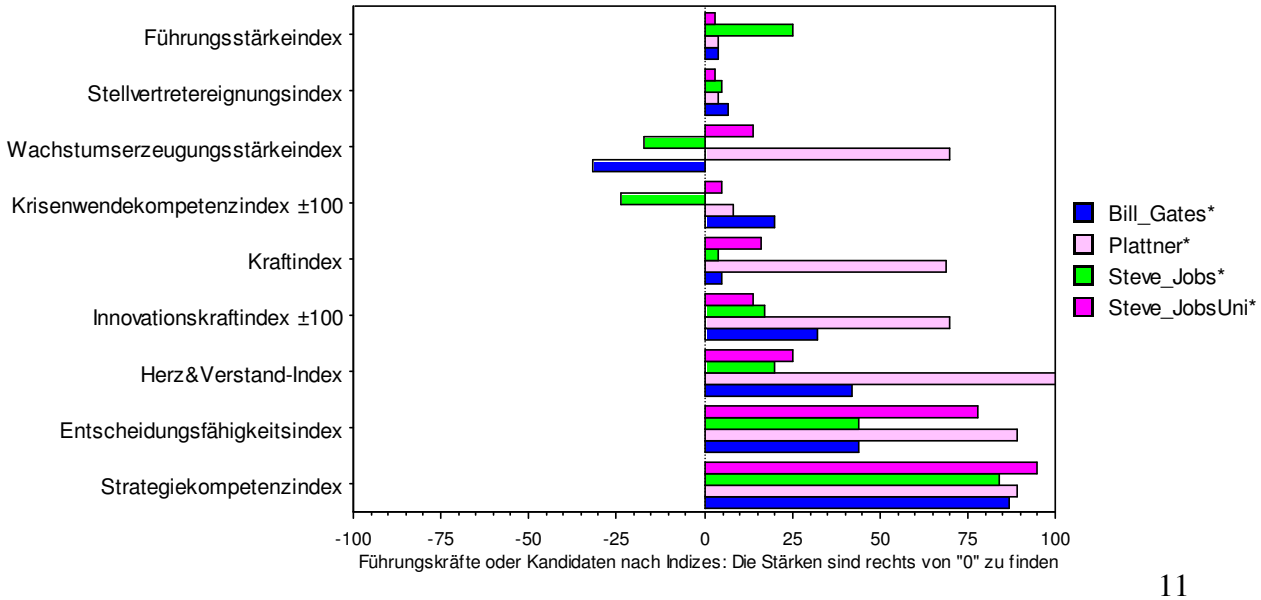
Die Persönlichkeiten, deren Wert über dem Median liegt, sind überdurchschnittlich kompetent

	Count	Minimum	Maximum	# Missing	Median
Führungsstärkeindex	4	3	25	0	4
Stellvertretereignungsindex	4	3	7	0	5
Wachstumserzeugungsstärkeindex	4	-32	70	0	-2
Krisenwendekompetenzindex ±100	4	-24	20	0	7
Kraftindex	4	4	69	0	11
Innovationskraftindex ±100	4	14	70	0	25
Herz&Verstand-Index	4	20	100	0	34
Entscheidungsfähigkeitsindex	4	44	89	0	61
Strategiekompetenzindex	4	84	95	0	88



Je weiter rechts außen ein Punkt in der unteren Hälfte positioniert ist, desto höher ist das Potential dieser Persönlichkeit.

Balkendiagramm zum Vergleich von maximal 15 Kandidaten



Führungskräfte oder Kandidaten nach Indizes: Die Stärken sind rechts von "0" zu finden

Einen eigenen Stärkenbericht über den Kandidat im Vergleich zu Anderen erstellen Wertschätzen Sie Ihren handverlesenen Führungskreis? Möchten Sie Ihre Wertmaßstäbe, die sich in den Stärken+ Ihres inneren Führungskreises konkretisieren, auf Ihr ganzes Unternehmen ausweiten, ohne von der Dezentralität abzugehen?

Sie können sich selbst oder eine andere ***Referenz*** interviewen und 55-95% ihres Kraftindex als Mindestwert festlegen. Wenn sich beispielsweise aus dem Interview Ihr Kraftindex von 45 ergäbe, dann müßte der zu befördernde Kandidat bei 80% mindestens einen von 36 aufweisen. Wenn Sie selbst Ihre Stärken+ kennen, ist das in jeder Hinsicht von Vorteil. Wenn Sie ohne große Umstände Personal auswählen wollen, können Sie ausschließlich anhand des Strategie- bzw. Kraftindex rangordnen und werden damit auch gut fahren, wenn das Interview etwas taugt.

Falls Sie sich dazu entschließen sollten, Ihre Kandidaten nicht nach einem der neun Indizes, sondern nach Ihren eigenen Wertmaßstäben ***rangzuordnen***, sortieren Sie Ihre Kandidaten einfach neu. Nehmen wir an, Sie wollten einen Topmanager mit Ausstrahlung; dazu wählen Sie das Leistungsmerkmal „Charisma“ aus und sortieren dementsprechend in Ihrer Tabellenkalkulation. Jedes ordinale Leistungsmerkmal – diese sind mit (nach Rang) gekennzeichnet – eignet sich dazu, Ihre Kandidaten in die gewünschte Reihenfolge zu bringen. Sie können auch nach einem Referenzinterview einen fixen Mindestwert, wie beispielsweise ein Charisma von 500 vorgeben.

Sie können auch geeignete Kandidaten auswählen, indem Sie mehrere Persönlichkeitseigenschaften ***logisch kombinieren***. Dazu können Sie jede der über 100 Stärken+ aus der Führungsmatrix verwenden. Beispielsweise haben Sie sich dazu entschlossen charaktervolle Kandidaten zu bevorzugen und operationalisieren das folgendermaßen: alle infrage kommenden Kandidaten sollen aggressionsfrei und nicht völlig destruktiv sein. Schreiben Sie Ihre logische Formel in Ihrer Tabellenkalkulation beispielsweise so: "Aggressionstrieb 2" IS "aggressionsfrei" AND "Destruktivität 2" IS "besser als völlig destruktiv". Auf diese Art und Weise können Sie gut eine Vorauswahl treffen. Schlägt bei Ihnen gerade die Stunde der oft unterschätzten Sekundärtugenden, können Sie folgende Stärken+ als unverzichtbare Kriterien festlegen: alle infrage kommenden Leistungsträger sollten erwachsen, zum emotionalen Höhepunkt fähig, zuverlässig, koordiniert, in sich stimmig und sachlich sein. Suchen Sie Leistungsträger mit wichtigen emotionalen Stärken könnte Ihre Anforderung lauten: die Kandidaten müssen Herz &Verstand haben, durchsetzungsfähig, selbständig, intuitiv bezüglich langfristiger Ziele, führungsstark und anpassungsfähig sein, ranklotzen und delegieren können und ans Limit gehen. Es sollte Ihnen bewußt sein, daß je mehr Kriterien sie formulieren und mit dem logischen UND verknüpfen, desto weniger Kandidaten diese erfüllen werden. Ich empfehle deshalb, sich auf einen der neun Indizes bei der Auswahl festzulegen, wenn es Ihnen um den optimalen statt des idealen Kandidaten geht.

Falls Sie die Führungsmatrix zum ersten Mal anwenden, rate ich, sich an das ***bewährte Vorgehen aus dem n=1 Stärkenbericht*** zu halten. Legen Sie fest, in welcher der drei Rollen – Krisenwender, Geschäftsführer oder Erneuerer – die Führungskraft reüssieren soll; je nach Ihrer Anforderung bevorzugen Sie die geeig-

neten Führungskräfte gemäß des Krisenwendekompetenzindex, des Führungsstärkeindex oder des Innovationskraftindex; bei persönlich überschaubaren Unternehmungen berücksichtigen Sie noch den Kraftindex, bei unpersönlichen Systemen den Strategiekompetenzindex. Es kommt nur darauf an, ob der Kandidat diejenigen rollenspezifischen unverzichtbaren Persönlichkeitseigenschaften und leistungssteigernde Fertigkeiten im Repertoire hat, die er für die *Aufgabe* unbedingt braucht. Es geht schließlich um den Erfolg Ihrer Unternehmung und nicht um einen Schönheitspreis in Psychologie. Falls dem Kandidaten einige unverzichtbare Persönlichkeitseigenschaften fehlen, können eventuell andere Mitarbeiter diese Lücke gut ausfüllen. Wenn Sie des Kandidaten weitere Entwicklung fördern wollen, können sie ihm noch ein Training für die ihm fehlenden leistungssteigernden Methoden vorschlagen.